

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO FATOR  
DETERMINANTE PARA AS PROMOÇÕES DE OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS DA  
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

**Autores:** Daniel dos Santos e Élio de Oliveira  
Manoel

**Orientador:** Professor Doutor Sérgio Bulgacov

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Especialização em Administração de  
Pessoas, com ênfase no setor público,  
apresentado à Universidade Federal do  
Paraná, para a obtenção do título de  
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Professor Doutor Sérgio Bulgacov

Curitiba  
2007

*“O homem, como qualquer outro animal, é por natureza indolente. Se nada o estimula, mal se dedica a pensar e se comporta guiado apenas pelo hábito, como um autômato”.*

Albert Einstein, (1879-1955)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus, pois sem a sua guarda nada seria possível.

Aos nossos familiares pelo apoio em todos os momentos.

Aos mestres que contribuíram para o nosso aperfeiçoamento intelectual e nos incentivaram a seguir o nosso caminho.

Especialmente ao nosso orientador de conteúdo, Professor Doutor Sérgio Bulgacov, pela compreensão, dedicação, amizade e condução nos caminhos do conhecimento para a conquista do objetivo almejado.

Aos nossos amigos do Curso de Especialização em Administração de Pessoas, com ênfase no setor público, pela convivência sadia e valorosa amizade.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização desse trabalho, em especial os Capitães que gentilmente responderam as nossas questões de pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS..... vi

LISTA DE GRÁFICOS..... vii

RESUMO..... 1

1 INTRODUÇÃO .....2

1.1 Enunciado do Problema .....3

1.2 Objetivo Geral.....3

1.2.1 Objetivos específicos.....4

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....5

2.1 A instituição Polícia Militar do Paraná .....5

2.1.1 Histórico da Polícia Militar do Paraná.....5

2.1.2 Competência da Polícia Militar do Paraná.....6

2.2 Conceito de avaliação de desempenho.....7

2.3 Fatores de avaliação e de desempenho.....11

2.4 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho .....13

2.4.1 Método da escala gráfica .....13

2.4.2 Método de escolha forçada .....16

2.4.3 Método de comparação aos pares .....17

2.4.4 Método de pesquisa de campo .....18

2.4.5 Método de avaliação por objetivos .....19

2.5 Avaliação de desempenho por competências .....21

2.5.1 Competências que deve ter um capitão .....24

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ.....32

3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho na Polícia Militar do Paraná .....32

3.2 Implicações dos aspectos legais em vigor.....33

4 METODOLOGIA.....36

4.1 Caracterização do estudo.....36

4.2 Universo e amostra da pesquisa .....36

5 ANÁLISE ESTATÍSTICA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....38

6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....52

7 CONCLUSÃO.....54

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....56

ANEXO.....59



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Critérios de avaliação do desempenho. .... 15

Figura 2. Escala gráfica de avaliação do desempenho. .... 15

Figura 3. Avaliação por escolha forçada. .... 17

Figura 4. Comparação de métodos de avaliação. .... 20

Figura 5. O processo de administração participativa por objetivos..... 21

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO NA PMPR.....	38
GRÁFICO 2 - ÁREA DE ATUAÇÃO ATUALMENTE NA PMPR.....	39
GRÁFICO 3 – É CONHECEDOR DOS INSTRUMENTOS E POLÍTICA ATUAL.....	40
DO PROCESSO DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS, EM ESPECIAL.....	40
DOS CAPITÃES.....	40
GRÁFICO 4 - É CONHECEDOR COM PROFUNDIDADE DA LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS DA PMPR.....	41
GRÁFICO 5 – QUAL ALTERNATIVA MELHOR TRANSCREVE O ATUAL.....	42
SISTEMA DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS DA PMPR.....	42
GRÁFICO 6 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DEVE SER VISTA COMO FATOR DETERMINANTE PARA AS PROMOÇÕES DE OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS (CAPITÃES) DA PMPR.....	43
GRÁFICO 7 – A MUDANÇA DO ATUAL SISTEMA DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS (CAPITÃES) PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS, INTERFERIRÁ DIRETAMENTE NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PMPR.....	44
GRÁFICO 8 – A MUDANÇA DO ATUAL SISTEMA DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS PARA O SISTEMA DE COMPETÊNCIAS, MOTIVARÁ OS OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS PARA A BUSCA DO AUTO-DESENVOLVIMENTO.....	45
GRÁFICO 9 – É OPORTUNO DESCREVER FORMALMENTE AS ATRIBUIÇÕES INERENTES À ATIVIDADE GERENCIAL DESENVOLVIDA PELOS CAPITÃES QUE DESEMPENHAM A FUNÇÃO DE COMANDANTE DE COMPANHIAS PM.....	46
GRÁFICO 10 – É OPORTUNO EFETUAR-SE UMA RECOMENDAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO QUE REPRESENTA AS ATRIBUIÇÕES, DECISÕES E COMPETÊNCIAS EFETIVAS NAS ATIVIDADES DOS CAPITÃES DA PMPR, PARA O ESCALÃO SUPERIOR, OBJETIVANDO UMA FUTURA IMPLEMENTAÇÃO NA PMPR.....	47

## RESUMO

O objetivo do presente Trabalho Técnico-Científico tendo por tema: “A avaliação de desempenho por competências como fator determinante para as promoções de oficiais intermediários da Polícia Militar do Paraná (PMPR)”, é fornecer subsídios para a escolha de métodos de avaliação e conceituação dos oficiais intermediários (capitães). Para o desenvolvimento da presente pesquisa foram aplicados questionários aos oficiais do QOPM (Quadro de Oficiais Policiais Militares) da ativa, no nível de Capitão, na capital e no interior do Estado. Realizou-se ainda, pesquisa bibliográfica e de campo, através de entrevistas, análise de outros métodos empregados em órgãos públicos. Procurou-se também conhecer outros trabalhos sobre o tema e aspectos legais verificar os pontos positivos de cada um em relação ao ora empregado na Corporação. Durante o trabalho apurou-se que os vários métodos utilizados tinham na maioria das vezes características semelhantes, quais sejam: a escolha de fatores por todos os envolvidos, a discussão dos resultados entre avaliador e avaliados, o estabelecimento de metas posteriores à avaliação, dentre outros. Após a reunião de todos os elementos e o respectivo tratamento, conclui-se pela necessidade de substituição do atual sistema de avaliação dos oficiais por outro, a ser instituído mediante ampla participação de todos na escolha dos fatores, para em seguida, realizarem-se as alterações legais que se fazem necessárias, criando-se assim um maior comprometimento no resultado das avaliações. Tudo isso, objetivando o maior índice de precisão (e conseqüentemente fugindo o mais possível da subjetividade) para atingir o maior índice de distribuição de benefícios, e mesmo de critérios para aplicação de possíveis sanções, da maneira mais justa, e dentro do maior grau de satisfação possível.

# 1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Paraná, instituição sesquicentenária, por ser uma instituição militar, fechada pela própria natureza, normalmente apresenta muita resistência à mudança e em consequência as práticas de gestão de pessoas demoram muito para acontecer. Em função dessa característica o presente estudo, tem a finalidade de discutir o sistema de promoção de oficiais e avaliar se o método de avaliação de desempenho e competências, como ferramenta de gestão de pessoas, pode ser aplicado na Corporação, como fator determinante para a promoção de oficiais, os quais constituem o seu corpo gerencial.

As atividades de segurança pública são onerosas para o Estado, em razão dos meios empregados. Manter uma estrutura administrativa e operacional impõe um ônus pesado. Assim, é necessário que a corporação busque qualidade dos serviços prestados à comunidade, utilizando métodos modernos, práticos e racionais para aplicação coerente dos recursos materiais e humanos, procurando moldá-los cada vez mais aos anseios mais perceptíveis da comunidade.

A sociedade cada vez mais desperta interesses pelas atividades policiais e clama incessantemente pela melhoria das ações voltadas à segurança pública. Com o público interno não é diferente, pois o profissional de segurança pública, notadamente os oficiais da Polícia Militar os quais são responsáveis pelas ações gerenciais, possuem expectativas no tocante não somente a estabilidade na função, mas no crescimento profissional e ascensão na carreira, através das promoções, as quais representam inquestionavelmente melhores condições financeiras e entre outros aspectos motivação e satisfação humana.

Desta forma, a presente pesquisa buscou saber se a instituição deverá priorizar o sistema de avaliação de desempenho por competência, e como ele pode ser implementado na sistemática de promoção dos oficiais da Polícia Militar do Paraná, como fator determinante, até porque existe uma dúvida marcante sobre sua viabilidade em instituições militares, contribuindo com a realidade social no sentido de que, como verificado, no cotidiano, o profissional de segurança pública emite comportamentos que em tese buscam o aperfeiçoamento de forma particularizada e da coletividade a qual esta inserida.

Naturalmente, o estudo em epígrafe não teve a pretensão de exaurir todo o assunto, mesmo porque, sabidamente em face da dinâmica das ciências da

Administração e do Direito, há variantes que modificam a sua interpretação constantemente, mas limita-se a focar o assunto sob a erige da necessidade de avaliar-se tudo aquilo que é feito, seja em prol do próximo, destinatário do serviço ou no âmbito do próprio indivíduo, senão irremediavelmente precipita a falta de um norte que caracterize a superação de desafios, e a identificação singular de justiça.

## **1.1 Enunciado do Problema**

A avaliação de desempenho por competências deve ser vista como fator determinante para as promoções de oficiais intermediários (capitães) da Polícia Militar do Paraná? A mudança do atual sistema de promoção de oficiais, para o sistema de competências, irá interferir diretamente na qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar do Paraná, bem como irá motivar os oficiais intermediários para a busca do autodesenvolvimento?

Nesta linha de raciocínio, Gil (2002) aponta que *o sucesso da realização de uma pesquisa depende fundamentalmente da perfeita identificação e formulação do problema a ser resolvido. Sendo a sua adequada formulação uma tarefa das mais difíceis, chegando-se a considerar essa capacidade, um sinal de genialidade.*

A pesquisa envolveu apenas os Capitães em função de estão na faixa intermediária do escalão, bem como de tempo médio de serviço em torno de 20 anos.

## **1.2 Objetivo Geral**

Propor um sistema de avaliação por competências como fator determinante para o reconhecimento do mérito de oficiais intermediários (capitães) da Polícia Militar do Paraná que atuam como comandantes de Subunidades (Companhias), com enfoque voltado para a sistemática de promoções.

Propor aperfeiçoamento do atual sistema de promoção dos capitães da PMPR com atributos do sistema de avaliação por competências.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

A ferramenta de análise quantitativa e qualitativa apresentada neste trabalho visa também:

- a. Caracterizar os instrumentos e políticas atuais do processo de promoção da corporação;
- b. Verificar qual é o nível de conhecimento que este segmento de público interno possuem sobre o método de avaliação de desempenho por competências;
- c. Descrever as atribuições inerentes à atividade gerencial desenvolvida pelos capitães comandantes de Companhias;
- d. Identificar instrumentos de avaliação de desempenho que possam ser utilizados para este fim;
- e. Recomendar a utilização de sistema de avaliação que represente as atribuições, decisões e competências efetivas nas atividades dos capitães da PMPR.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 A instituição Polícia Militar do Paraná**

#### **2.1.1 Histórico da Polícia Militar do Paraná**

A Polícia Militar do Paraná, Instituição jurídica de direito público, pertencente à administração direta do Estado, é a organização encarregada da execução do policiamento ostensivo fardado, preventivo e repressivo, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos, conforme preceitua o Decreto-Lei nº 667, de 1969, alterado pelo Decreto-Lei nº 2.010, de 1983.

Em 29 de agosto de 1853, com o advento da Lei nº 704, o Paraná tornou-se a mais nova Província do Império, e Curitiba sua Capital, cuja solenidade de instalação ocorreu em 19 de dezembro do mesmo ano. Até então, o Paraná não passava de uma simples comarca de São Paulo.

Zacarias de Góes Vasconcellos, indicado por D. Pedro II, criou a Companhia da Força Policial da Província do Paraná, através da Lei nº 7, de 10 de agosto de 1854.

A primeira Organização Policial Militar do Estado contava com um efetivo de 67 (sessenta e sete) homens, sendo 3 (três) oficiais e 64 (sessenta e quatro) praças.

A Lei nº 8, da mesma data, extinguiu a Guarda Policial instituída pelo governo de São Paulo em 1834.

O Oficial escolhido para comandá-la foi o Capitão de primeira linha do Exército, Joaquim José Moreira de Mendonça, que veio da corte do Rio de Janeiro com esse cargo, cujo regulamento foi elaborado por uma comissão de oficiais do Exército e entrou em vigor a partir de 05 de dezembro de 1854.

Além de assegurar a paz pública e auxiliar a justiça, competia à Companhia, de acordo com a legislação vigente, a prisão dos criminosos, o patrulhamento e rondas nas cidades, vilas e freguesias, estradas, além de outras

diligências. De acordo com o Artigo 1º da lei nº 7, todos os destacamentos policiais do interior da Província também ficaram a seu cargo. Em 1874, o Presidente do Paraná, reorganizou-a dando caráter de existência definitiva como Força Policial.

As evoluções posteriores foram constantes, mais marcantes principalmente na elevação do número de elementos, e na fixação dos ideais de estruturação tanto organizacional como de formação e especialização profissional dos homens pertencentes a estes corpos policiais.

A finalidade destes corpos policiais somente apareceu em 09 de agosto de 1980, com o decreto nº 104, o qual dava ao Corpo um status de organização regular militar, condizente com a função de mantenedor da ordem pública.

A Polícia Militar do Paraná sofreu outras reestruturações, contou com vários melhoramentos, empenhou-se em combater em defesa do Estado e da nação e na fase de organização da Pátria, sempre de forma eficiente e brava, recebendo as mais dignas referências das autoridades da nação e a mais lisonjosa consideração do povo paranaense.

Ao contar com 152 anos de existência, a Polícia Militar do Paraná encontra-se presente em todos os trezentos e noventa e nove municípios do Estado prestando sua missão constitucional de preservação da ordem pública, através do policiamento ostensivo fardado, além de outras modalidades de policiamento especializado.

### **2.1.2 Competência da Polícia Militar do Paraná**

Não se pretende, nesse momento, até por não ser objeto desse trabalho, discorrer sobre todos os dispositivos legais que estabelecem fins e competências às Polícias Militares, apenas se fazer uma abordagem da competência atual das Polícias Militares prevista nas Constituições Federal e Estadual. A Constituição Federal, no seu artigo 144 define que a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através de organizações policiais. Aponta que compete às Policiais Militares a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública e aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições



definidas em lei, as atividades de defesa civil.

Já a Constituição Estadual, no artigo 48, define que à Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos e socorros públicos, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei.

## **2.2 Conceito de avaliação de desempenho**

Algumas definições de avaliação de desempenho:

*Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. (MILKOVICH e BOUDREAU, 1994 – p. 165)*

*Avaliação do desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo. (C. CERTO, 1994 – p. 280)*

*Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central d sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização. (GOMES MEIJIA et all, 1995 – p. 256)*

O Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, por Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, define a palavra avaliação como sendo:

*Ato de avaliar, apreciação; valor determinado pelos avaliadores; avaliar como determinar o valor ou a valia de; apreciar o merecimento de; reconhecer a força de; fazer idéia de; estimular; calcular; e desempenho como “ato ou efeito de desempenhar”; e o verbo desempenhar “executar; cumprir (aquilo a que se estava obrigado); desobrigar representar em cena; cumprir, fazer, executar”.*  
(HOLANDA, 1986 - p. 205 e 556).

Segundo Chiavenato (1999, p. 189),

*A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação de desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc.*

Rabaglio (2004) aponta que a avaliação de desempenho do ser humano nas empresas é hoje uma ferramenta indispensável, pois quando aplicada corretamente aumenta o potencial individual das pessoas para o trabalho, e conseqüência o próprio potencial organizacional. Nesse sentido, para que esses resultados de fato possam ocorrer é preciso que todo o sistema, e não parte dele, seja o mais visível para o conjunto de funcionários.

Para Oliveira (2004), a avaliação de desempenho capaz de promover não somente o desenvolvimento do avaliado, mas principalmente do avaliador, criando um ambiente altamente favorável à existência de um mecanismo de

comunicação muito eficaz. Muitas organizações, como a Polícia Militar, possuem sistemas próprios de avaliação, mas nem sempre são bem estruturados e de conhecimento integral dos avaliados. Para que os resultados sejam realmente sentidos, tanto os avaliados, como os avaliadores, é preciso transparência total nas comunicações.

Pontes (2002), afirma que a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, criar um contrato com os colaboradores no que se refere aos resultados que são esperados de suas ações, bem como também tem como pressupostos básicos acompanhar os desafios organizacionais e dos concorrentes, além de correção de rumos, quando preciso e avaliar os resultados da organização como um todo, a partir de competências individuais.

Os recursos humanos de uma instituição policial, organizada militarmente, constituem o seu principal capital. Tratar adequadamente este patrimônio, principalmente sob o ponto de vista das oportunidades de progresso na carreira, é tarefa fundamental de todo o conjunto de seus gerentes e um dos pontos fundamentais dessa ação é a existência de um sistema de desempenho eficaz e transparente.

A partir das concepções básicas pode-se entender a avaliação de desempenho como sendo um processo contínuo, sistematizado e metodologicamente estruturado, para se medir o desempenho do ser humano – individual e coletivo – bem como o potencial de desenvolvimento e verificar como isso de fato interfere no resultado organizacional.

Avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a análise do perfil do executante de uma tarefa. Analisando o conceito de alguns autores sobre o assunto, podemos definir que a avaliação de desempenho consiste numa sistemática de apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial desenvolvido.

Assim, toda avaliação tem como objetivo julgar ou estimular o valor, a excelência, a qualidade ou eficiência de alguma pessoa.

Depreende-se ainda através da análise das palavras avaliação e conceituação, onde conceito é traduzido como “avaliação de conduta”, o que autoriza seu uso como sinônimos, uma vez que os resultados de ambas as atividades concorrerão para o mesmo objetivo, a primeira complementando a segunda. A conduta pode ser entendida como o resultado de uma ação, que é o

desempenho do avaliado, em determinado período de tempo e aspectos ligado ao cumprimento de metas e objetivos.

De acordo com os conceitos e definições pode se afirma que a avaliação de desempenho é hoje uma ferramenta que precisa ser desenvolvida para cada organização, pois ela é uma apreciação sistemática de um trabalho feito, segundo aptidões e qualidade a boa execução, próprios de cada um e de cada tipo de atividade, em função dos resultados e metas que são esperados do avaliado, assim como do potencial que ele possui para crescer.

Assim sendo, ao referir-se à apreciação do merecimento do funcionário no cumprimento da missão a que era obrigado, intuitivamente se relaciona o assunto com produção, dentro dos padrões prefixados, notando-se aí as dificuldades e a complexidade relativa ao assunto, principalmente em uma Corporação como a Polícia Militar, com sua diversidade de atribuições.

Se por um lado há dificuldades e complexidade em se realizar uma avaliação dentro da Corporação, principalmente por possuir uma diversidade de atribuições, crescendo-se aí, ainda, sua característica estrutural militarizada e hierarquizada; por outro lado se vê uma necessidade da implantação de tal programa, pois se busca corrigir, além de várias deficiências na prestação de serviço à comunidade, também as distorções de sua própria complexidade.

Acredita-se que o *feedback* (retro alimentação) será compensador, desde que a implantação de um programa de avaliação seja bem preparada, planejada, inteligente, calcada em metas viáveis, para que não venha também causar problemas. A Avaliação de Desempenho deve visar somente o acompanhamento de trabalho que forem impostos aos indivíduos, dando-lhes o *feedback* com vistas a torná-los motivados e produtivos.

Um gerente, ao administrar tem que planejar, organizar, liderar e controlar. Grande parte do controle é a garantia do desempenho eficiente dos indivíduos, que é feita através da Avaliação de Desempenho, que analisa o comportamento do subordinado e não a pessoa do subordinado. Visa a forma pela qual ele desempenha o cargo.

A Avaliação de Desempenho é, também, diferente da Avaliação de Cargos, que visa à hierarquização dos cargos na organização, enquanto que a Avaliação de Desempenho visa verificar o comportamento do ocupante do cargo, frente às responsabilidades impostas pelo cargo.

Trata-se de uma apreciação ininterrupta do comportamento do indivíduo frente às missões impostas pelo cargo que ocupa, conforme o método adotado para aferimento, de forma a permitir tomar providências para sanar as deficiências encontradas; no caso de nossa Corporação, buscando o desenvolvimento das potencialidades profissionais do policial militar.

Entende-se também que uma vez implantado um Programa de Avaliação na Corporação, este deverá conduzir uma estreita negociação entre o superior e o subordinado, através de um relacionamento interpessoal e profissional, de forma que este último tenha pleno conhecimento do que se espera dele no cumprimento das missões peculiares da Organização.

### **2.3 Fatores de avaliação e de desempenho**

Jucius e Schelender (1967), em estudo sobre a Avaliação de Executivos, apontam que os fatores da avaliação são critérios usados para julgar o valor da eficiência profissional. Devem ser determinados com relevância quanto à organização e, para o cargo no qual eles serão usados, por conseguinte, os critérios devem ser selecionados por administradores de conhecimento e assessores técnicos que compreendam tanto as obrigações do cargo como a maneira de relacionar os critérios com essas obrigações.

Os fatores devem servir como um importante critério-chave do desempenho do cargo e devem ser definidos com a maior clareza possíveis, a fim de que haja um máximo de acordo quanto ao seu significado. Os fatores de avaliação geralmente medem a perícia de desempenho ou resultados de desempenho, ou ainda traços característicos e sua influência no desempenho.

O uso de fatores de avaliação de caráter (que são enunciados em termos de traços característicos) tem sido muito criticado atualmente. A avaliação de traços característicos tem sido o método tradicional usado para julgar a eficiência dos administradores.

Esta avaliação é baseada na posse ou na falta de certos traços e, para as finalidades de avaliação, os traços característicos seriam certas maneiras de fazer as coisas. Avaliar uma pessoa com base em seus traços característicos, ou

falta deles, é tarefa sensível e pode evocar mais a sua ira do que seu desejo de aceitar a correção e tentar melhorar.

Algumas pessoas que argumentam contra a análise de características pessoais julgam que o superior simplesmente não se encontra em posição de agir como um psicólogo.

Finalmente, conclui-se que, ainda que uma das feições de um indivíduo, por exemplo, pouca iniciativa ou falta de tato, possa ser isolada e criticada, há muito pouco que o subordinado pode fazer para modificar o seu comportamento pessoal e, certamente, os programas comuns de aperfeiçoamento executivo não proporcionam esta espécie de modificação.

Então, porque as firmas usam as análises de traços característicos? Há várias razões. Ela constitui como já se disse o método tradicional a que a administração está acostumada.

Igualmente, as feições pessoais influenciam ou causam o comportamento em conexão com as obrigações do cargo. É também importante o fato de que as descrições de características são usadas para transmitir a impressão de uma pessoa sobre outrem, e são aceitas em termos de comunicação.

As características pessoais podem muito bem ser a raiz do mau desempenho de certas pessoas, por exemplo, falta de tato pode ser a causa de más relações com os subordinados. A avaliação de características é subjetiva, mas então o processo de avaliação em si mesmo é também subjetivo.

Algumas firmas usam julgamento de características em seus esquemas de avaliação, porém, faz isso como suplemento às medidas de desempenho. Quando a existência de certas feições é usada como base para avaliação, estas devem ser escolhidas pela sua importância quanto ao desempenho do cargo, e não meramente porque possam ser qualidades recomendáveis.

Além disto, elas devem ser claramente definidas, de maneira a haver uma compreensão uniforme entre os que avaliam e também entre os avaliados. As características que freqüentemente aparecem em formulários de avaliação são: coragem; iniciativa; criatividade; objetividade; persistência; julgamento; inteligência; confiança; vitalidade; integridade; lealdade; tato; maturidade; adaptabilidade e decisão.

De que maneira uma característica pode ser adequadamente definida e usada na avaliação de um executivo em termos de seu cargo? Iniciativa, por exemplo, como foi anteriormente mencionada, pode ser definida como o desejo de empreender tarefas voluntariamente, demonstração de originalidade e de recursos próprios no desempenho das obrigações do cargo e habilidade para impelir-se por si mesmo. Podem ser formuladas algumas perguntas para uso do avaliador, a fim de que este determine se o subordinado possui este traço e, em que grau.

Quando o processo de avaliação é dividido numa seqüência lógica de passos, o resultado pode ser a mensuração mais precisa do valor do indivíduo para a organização.

Da mesma maneira, cria-se uma base sólida para julgar suas possibilidades futuras. Os passos no processo de avaliação podem ser sumarizados da seguinte forma: determinação das necessidades do cargo; avaliação de desempenho atual e potencial; entrevista de avaliação e determinação das necessidades individuais; e, sugestão de um programa de aperfeiçoamento.

## **2.4 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho**

A seguir abordaremos de forma sintética os principais métodos de avaliação de desempenho, as suas principais características, vantagens e desvantagens. Esta estrutura visa um entendimento amplo, o qual deve permitir uma adequada análise crítica dos diferentes métodos de avaliação de desempenho.

### **2.4.1 Método da escala gráfica**

Aparentemente é o método mais simples, mas sua aplicação requer alguns cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador. Para tal, há a necessidade de aplicação de certos critérios e procedimentos matemáticos e estatísticos, quanto à elaboração, montagem e

processamento dos resultados.

Entre os autores pesquisados que abordam este método, destacamos: Bergamini (1988), Pontes (1986), Lucena (1977) e Carvalho e Nascimento (1993), de forma sintetizada, os autores salientam que o método de escala gráfica favorece muito a ocorrência de alguns erros considerados graves em uma avaliação de desempenho, tais como o *efeito de halo*<sup>2</sup>, onde o avaliador tem a tendência de atribuir ao mesmo avaliado um grau superior, ou inferior, com base em informações anteriores a avaliação e a tendência central<sup>3</sup>, que o avaliador com medo de se comprometer, avalia sempre em torno da média.

As principais características deste método são: a utilização de fatores previamente definidos e graduados para a avaliação e a adoção de um formulário de dupla entrada no qual as linhas em sentido horizontal representa os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação dos fatores de avaliação, sendo que cada fator, previamente selecionado, é descrito de forma simples e objetiva e dimensionado em graus que vão de fraco, insatisfatório até o desempenho ótimo ou muito satisfatório, conforme ilustram as figuras 1 e 2.

As vantagens deste método são: a performance do empregado representado graficamente, permitindo uma rápida visualização do desempenho, instrumento de fácil entendimento e aplicação simples, visão integrada e resumida das características de desempenho mais valorizadas pela organização e a situação de cada empregado frente a elas e o registro da avaliação é simples.

As desvantagens mais significativas são: pouca flexibilidade dada ao avaliador, pois não possibilita uma adaptação ao avaliado, permite interferências e distorções por parte avaliador, que tende a generalizar de forma mediana sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores (efeito de halo), tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações e necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos.

---

<sup>2</sup> **Efeito halo** – É um julgamento contaminado, o avaliador tende a avaliar baseado no conceito geral, bom ou ruim, segundo Pontes (1988).

<sup>3</sup> **Tendência Central** – É a chamada posição cômoda do avaliador, o avaliador não utiliza os valores mais baixos ou mais altos do formulário de avaliação, preferindo sempre ficar em torno da média, segundo Pontes (1988).



<b>Habilidade/Capacidades/ Necessidades/Traços</b>	<b>Comportamentos</b>	<b>Metas e Resultados</b>
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desempenho	Foco em resultados

**Figura 1. Critérios de avaliação do desempenho.**

Fonte: CHIAVENATO (1999 – p. 196).

<b>Fatores</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Sofrível</b>	<b>Fraco</b>
<b>Produção</b> (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento do trabalho</b> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação</b> (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de situações</b> (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade</b> (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
<b>Realização</b> (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

**Figura 2. Escala gráfica de avaliação do desempenho.**

Fonte: CHIAVENATO (1999 – p. 196).

## **2.4.2 Método de escolha forçada**

Esse é um método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de afirmações. O avaliador deve escolher entre grupos de afirmações, as que melhor sejam adequadas ao avaliado e as que menos se aplicam a ele, este método tende a apresentar resultados mais isentos de influências subjetivas e pessoais, uma vez que o avaliador não pode expressar suas tendenciosidades. Entre os autores pesquisados que abordam este método, destacamos: Bergamini (1988), Pontes (1986), Lucena (1977) e Carvalho e Nascimento (1997). Este método recebe críticas dos autores, por ser considerado, por exemplo, fundamentalmente discriminatório, classificando os avaliados em bons, médios e fracos, sem maiores informações complementares, é criticado ainda por não apresentar subsídios para o desenvolvimento dos recursos humanos.

As principais características são: realização por intermédio de frases descritas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual, em cada bloco, ou conjunto de duas, quatro ou mais frases que se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Consiste em duas frases positivas e duas de sentido negativo, o avaliador deve escolher a que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado, as frases devem ser selecionadas por meio de um procedimento estatístico, que visa verificar sua adequação aos critérios existentes na organização e sua capacidade de discriminação, através do índice de aplicabilidade e o de discriminação.

As principais vantagens são: proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, a aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

As desvantagens mais significativas são: elaboração e montagem e complexa exigindo um planejamento cuidadoso e demorado, é comparativo e discriminativo, apresentando resultados globais, sem informações mais detalhadas e necessita de complementação de informações sobre necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento, quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos.

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Abaixo você encontrará blocos e frases. Anote com “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho.

**Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.**

	Nº.	+	-		Nº.	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É Muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

**Figura 3. Avaliação por escolha forçada.**

Fonte: CHIAVENATO (1999 – p. 197).

### 2.4.3 Método de comparação aos pares

É um método que envolve comumente a avaliação dos indivíduos numa única característica geral, a capacidade global para desempenhar seu cargo atual ou, pode ser aplicado separadamente a mais traços ou características, se desejável. Entre os autores pesquisados que abordam este método, destacamos: Bergamini (1988) e Pontes (1986). Segundo os autores, este é um método rudimentar que leva a avaliação da pessoa e não do comportamento desta, pelo fato de ser um método comparativo.

As principais características são: avalia o desempenho de forma comparativa dois a dois empregados, de cada vez e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Utiliza fatores de avaliação, onde cada folha do formulário será ocupada por um fator de avaliação de desempenho. Cada avaliando é comparado com o outro e, ao final

do processo, o avaliador verifica o nome da pessoa que é considerada melhor na característica em que estão sendo comparadas.

A vantagem destacada é: evita a tendência dos avaliadores localizarem as avaliações num extremo da escala de avaliação, freqüentemente no extremo superior, isto ocasiona resultados de valor limitado, pois não diferencia os indivíduos.

A principal desvantagem deste método é que a avaliação é muito simples e limitado, porque somente a ordem de mérito é conhecida.

#### **2.4.4 Método de pesquisa de campo**

É considerado um dos métodos de avaliação mais completos, pois permite, além de diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato seu desenvolvimento na função e na organização, necessita do assessoramento de um especialista em avaliação. Entre os autores pesquisados que abordam este método, destacamos: Bergamini (1988), Pontes (1986), Lucena (1977) e Carvalho e Nascimento (1997). Ressalta Pontes (1986), que este método tem a grande tendência de eliminar a subjetividade da avaliação, uma vez que conduz o avaliador a analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa em si.

As características mais significativas são: é desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se verifica e avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando suas causas por meio de análise de fatos e situações, o especialista em avaliação de desempenho faz uma entrevista de avaliação com cada chefe, obedecendo basicamente um roteiro composto de: avaliação inicial, análise suplementar e planejamento, que resulta, por exemplo, em: aconselhamento, treinamento e promoção a outro cargo.

As vantagens que podem ser destacadas são: pode ter uma enorme gama de aplicações, pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e, acompanhar o desempenho do empregado de forma muito mais dinâmica do que em outros métodos de avaliação de desempenho.

Segundo Pontes (1988), a desvantagem deste método está em consumir muito tempo, ou seja, é nítida a morosidade no seu processamento.

#### **2.4.5 Método de avaliação por objetivos**

Este método consiste em uma comparação entre os objetivos fixados e os resultados efetivamente alcançados, esta é uma das formas de avaliação de desempenho mais modernas, onde a chefia e o subordinado identificam, juntos, os objetivos a serem atingidos pelo empregado num determinado período. Entre os autores pesquisados que abordam este método, destacamos: Bergamini (1988), Böhmerwald (1996), Pontes (1986) e Carvalho e Nascimento (1997). Os autores salientam que a avaliação por objetivos é um método prático que permite a identificação dos pontos fortes e fracos do empregado, bem como as providências necessárias para o próximo período, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Descrevemos este sistema através da síntese de cada uma das etapas sugeridas:

1ª etapa: o subordinado discute a descrição de suas funções com sua chefia imediata e chegam a um acordo quanto a essas funções e a importância de suas principais atribuições/obrigações;

2ª etapa: o subordinado negociará seus alvos (desafios) de desempenho para cada uma das suas responsabilidades, durante o período seguinte e reúne-se com seu superior para discutir seu programa de alvos;

3ª etapa: são estabelecidos pontos de verificação para avaliação de seu desenvolvimento, determinando-se meios de medir o progresso;

4ª etapa: o superior e o subordinado reúnem-se no final do período estabelecido para discutir os resultados dos esforços feitos pelo subordinado para atingir os alvos estabelecidos.

As vantagens apresentadas por este método são: o subordinado conhece antecipadamente as bases em que será avaliado, o superior e o subordinado concordam quanto às verdadeiras funções, o programa se desenvolve no âmbito das relações chefe-subordinado, tem enfoque de autocorreção e identifica as necessidades de treinamento.

Visando permitir uma visão sistêmica do processo de avaliação de desempenho, após termos evidenciado o parecer de vários autores, bem como uma síntese dos diferentes métodos existentes, a seguir apresentaremos uma figura comparativa entre os métodos tradicionais e por objetivos.

PONTOS COMPARATIVOS	MÉTODOS TRADICIONAIS	MÉTODO POR OBJETIVOS
Comportamento do avaliador	Juiz	Assessor, co-responsável
Comportamento do subordinado durante a avaliação	Julgado, Defensivo	Participante, Iniciador
Enfoque da avaliação	Passado	Futuro, Desenvolvimento do funcionário
Tempo necessário	Pouco	Demorado em função do planejamento
Utilização	Premiar, punir ou em muitos casos nenhuma	Para melhorar o desempenho, motivar, planejar a carreira.
Entrevista	Nem sempre é desenvolvida, podendo ser negativa.	Obrigatoriamente é desenvolvida.

**Figura 4. Comparação de métodos de avaliação.**

Fonte: PONTES (1986 – p. 104).

Segundo Pontes (1986), a entrevista de avaliação de desempenho com o empregado avaliado constitui o instrumento principal do sistema: a comunicação que serve de retroação (*feedback*) e que reduz as dissonâncias entre o superior e o subordinado, dois pontos que o avaliador deve sempre considerar:

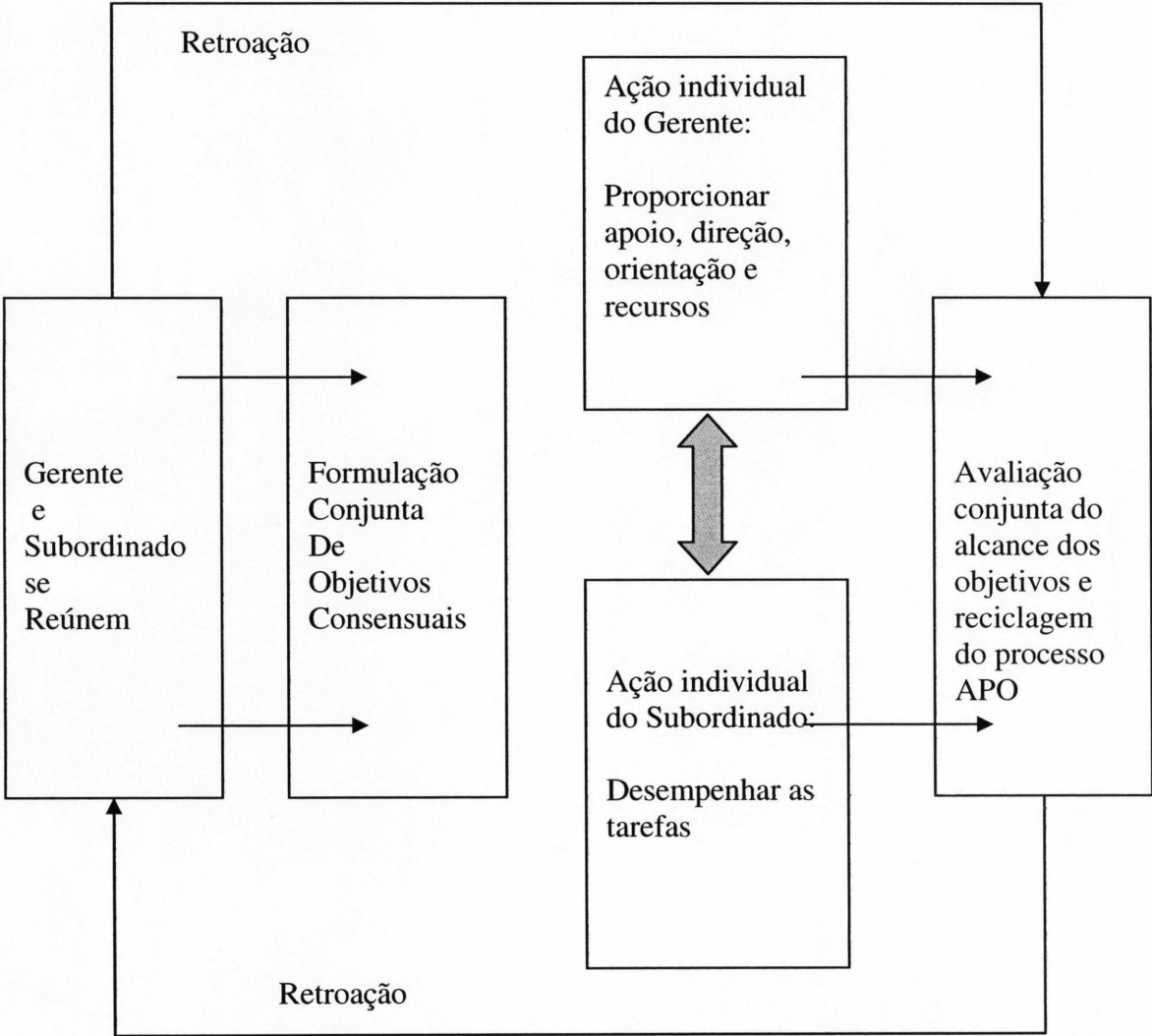
A – Todo empregado possui aspirações e objetivos pessoais e, por mais elementares que sejam suas funções na organização, deve ser considerado sempre como um pessoa individualizada;

B – O desempenho deve ser avaliado em função do cargo ocupado pelo empregado e, da orientação e das oportunidades que recebeu do superior.

Pontes (1986) salienta ainda, que o planejamento e elaboração dos instrumentos de apoio para a realização de treinamentos, relatórios e entrevistas são de suma importância para o sucesso da implantação da avaliação de

desempenho, a seguir abordaremos de forma sintética os instrumentos utilizados.

Modernamente, segundo Chiavenato (1999) o método de avaliação por objetivos (APO) evoluiu para avaliação participativa por objetivos (APPO), tornando-se assim mais democrática e participativa, com clima mais envolvente e ambiente favorável à motivação dos colaboradores envolvidos nos processos. Todo esse mecanismo de avaliação, de interação e participação de todos no processo pode ser visualizado na figura 5.



**Figura 5. O processo de administração participativa por objetivos.**

Fonte: Chiavenato (1999 – p. 205).

**2.5 Avaliação de desempenho por competências**

Também conhecido como avaliação 360 graus, este método tem como pressuposto básico o desenvolvimento individual, que é baseado na formação contínua. Para vários autores, como também afirmam Ruzzarin, Amaral e Siminovschi (2002), foram os franceses que desenvolveram a concepção de competências, cujos pressupostos básicos estão centrados em três elementos fundamentais: saber (conhecimento), saber fazer (habilidade) e saber ser (atitude).

Resende (2003) afirma que competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse vontade, etc, em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente.

Rabaglio (2004), afirma que todos os cargos devem ter um perfil de competências bem definido, para que se possa estabelecer um sistema de avaliação de desempenho por competências. Sendo assim, pode-se definir a avaliação de desempenho por competências como sendo uma ferramenta de gestão de pessoas que tem por objetivos identificar as competências e o perfil que estão presentes no comportamento e atitudes do avaliado, com a finalidade de saber quais são as que precisam ser aperfeiçoadas e desenvolvidas.

Gramigna (2002) coloca como uma das tendências da gestão do desempenho a avaliação como ferramenta da gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.

Também o crescente aumento da competitividade dos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem competências negligenciadas em outros tempos, segundo Rabaglio (2004). A autora argumenta que várias ferramentas e diversos modelos de avaliação podem ser utilizados com foco em competências.

Zarifian (2001) coloca que o colaborador precisa conseguir integrar os objetivos de desempenho estabelecido pela empresa em seus atos técnicos quando assume responsabilidade nas situações profissionais. Porém, segundo o autor existem duas maneiras de interpretação do desempenho. Uma versão alta (ou ativa) onde o colaborador dá sentido aos parâmetros de desempenho a seguir, pois conhece e avalia o contexto econômico



que gera a coerência desses parâmetros, e outra baixa (ou passiva), onde o colaborador ignora os dados do contexto e deve acatar mecanicamente parâmetros técnicos, sem poder dar-lhes sentido.

A escolha entre as versões é que determina a importância das condições de trabalho para a empresa.

Para a realização da avaliação de desempenho por competências, Rabaglio (2004) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências. Neste sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível às expectativas do cargo.

Freitas (2001) afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva, com ela, todas estas competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

a) a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);

b) a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);

c) a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

A avaliação de desempenho por competências tem a função de identificar o resultado deste cruzamento, medindo em que grau cada competência se encontra no avaliado.

Na opinião de Freitas (2001), a avaliação de competências é de fundamental importância para muitos processos em recursos humanos, tais

como desenvolvimento, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remuneração. Além do mais, é requisito básico para as empresas que buscam certificação de qualidade da série ISO 9000.

Para que estes benefícios se apliquem e a avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização do feedback. O conceito de feedback é herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retro alimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (RABAGLIO, 2004).

Gramigna (2002) explica que por uma questão cultural, a maioria das empresas vinha relegando a segundo plano tal comunicação, recorrendo a ela somente quando algo “dava errado”. Hoje, gerentes e colaboradores vêem o feedback como instrumento de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências. É preciso cultivar a idéia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização.

Segundo estas duas autoras, é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o feedback precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados. Portanto, Gramigna (2002) define feedback em duas etapas: fornecer e receber. Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização.

Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados.

O feedback está presente em todos os processos empresariais, e principalmente na avaliação de desempenho com foco em competências, e fecha o ciclo, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

### **2.5.1 Competências que deve ter um capitão**

Pesquisando normas e leis próprias da organização militar, não se encontra nenhuma definição objetiva sobre o perfil dos oficiais da Polícia Militar do Paraná, notadamente dos capitães. Para que possamos traçar um perfil mínimo de competências, como forma de orientação da pesquisa a ser desenvolvida e estudos de viabilidade de aplicação do método de avaliação de desempenho por competências, fez-se uma leitura de todas as normas e do regime jurídico da função pública de policial-militar, com foco no segmento de capitães, para que pudéssemos sintetizar um rol mínimo de competências.

A disciplina militar e a hierarquia são os dois princípios norteadores mais importantes da organização militar, inclusive constitucionalizados. Veja o que diz o artigo 42 da Constituição federal:

*Art. 42 - Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios<sup>1</sup>. (grifo nosso)*

A partir do enunciado deste artigo, verifica-se que as competências determinantes deve ser a hierarquia e a disciplina.

Aliado a estes aspectos, encontramos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais, a citação do rol de atribuições que deve ter um capitão, que exerce a função de comandante de companhia. Existem hoje muitas outras funções privativas de capitães, mas a mais importante e de maior emprego deles é a de comandante de companhia. Veja o que diz o artigo 133 deste regulamento:

*Art. 133 – Ao Comandante de Companhia incorporada, além dos encargos que lhe são particulares atribuídos em outros regulamentos, compete:*

*1) Administrar a Companhia providenciando para que o seu pessoal seja bem alojado, alimentado e asseado;*

---

<sup>1</sup> art. 42 com redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, de 5.02.98.

Redação Anterior: Art. 42 - São servidores militares federais os integrantes das Forças Armadas e servidores militares dos Estados, Territórios e Distrito Federal os integrantes de suas polícias militares e de seus corpos de bombeiros militares.

- 2) *Instruir seus comandados de acordo com os programas adotados na Polícia Militar;*
- 3) *Educar militarmente o pessoal da Companhia, no sentido da compenetração do dever, inspirando-se sempre na justiça, tanto para punir como para recompensar;*
- 4) *Ter sempre em vista que o comando de uma Subunidade é a verdadeira escola em que o oficial aprimora as virtudes militares e adquire a energia capaz de manter e elevar o nível moral da tropa;*
- 5) *Procurar conhecer com segurança a personalidade, inteligência e preparo profissional de cada um dos seus oficiais e praças, afim de melhor orientar-se no cumprimento de sua missão, como educador e instrutor, exigindo-lhes esforços compatíveis com as suas possibilidades morais, intelectuais e físicas;*
- 6) *Procurar desenvolver, entre todos os seus comandados, o sentimento do dever e o devotamento à Pátria;*
- 7) *Exigir de seus oficiais, sargentos e cabos a compenetração das responsabilidades à autoridade de cada um deles, que deverá fundamentar-se no cumprimento rigoroso do dever, na máxima dedicação ao serviço e no perfeito conhecimento dos regulamentos e ordens em vigor, compatíveis com as suas atribuições afim de que possa ter a autoridade moral indispensável para servirem de exemplo aos seus subordinados;*
- 8) *Zelar pela saúde de seus comandados e esforçar-se para que as praças adquiram e cultivem hábitos salutareos de higiene física e moral, aconselhando-os freqüentemente nesse sentido;*
- 9) *Interessar-se pelos seus comandados, quando enfermos, levando-lhes o conforto de sua visita sempre que possível e prestando-lhes a necessária assistência moral e material;*
- 10) *Providenciar para que seja passado “atestado de origem” aos seus comandados, quando vítimas de acidentes ou de doenças graves contraídas por ocasião de instrução ou serviço;*
- 11) *Zelar pela boa apresentação de suas praças e pela correção e asseio nos uniformes, reprimindo qualquer alteração no plano em vigor;*

- 12) *Ouvir com atenção as queixas de qualquer dos seus comandados, por injustiça, sofrida, bem como suas consultas e representações, resolvendo os casos de acordo com os sãos princípios de justiça e na forma das prescrições regulamentares;*
- 13) *Encaminhar os pedidos, partes, requerimentos, queixas ou representações de seus comandados à autoridade imediatamente superior, devidamente informados, quando não estiver na sua alçada solucioná-los;*
- 14) *Premiar e punir, dentro do limite de suas atribuições, os oficiais e praças da Companhia, que os merecerem;*
- 15) *Inteirar-se dos processos em que estejam envolvidos subordinados seus, esforçando-se para que não lhes falem os recursos de defesa;*
- 16) *Providenciar para que a Companhia disponha de armamento, equipamento e material necessário à instrução;*
- 17) *Velar pelas boas condições de todo o material da Companhia, procedendo de acordo com as disposições em vigor, sobre a reparação ou substituição do que estiver estragado ou tenha sido extraviado e certificar-se, constantemente, se os serviços de conservação e limpeza do mesmo material obedecem às prescrições regulamentares;*
- 18) *Fazer confeccionar, mensalmente, as relações de vencimentos das praças da Companhia, encaminhando-as à Contadoria do Batalhão, depois de conferidas e visadas pelo Subcomandante;*
- 19) *Receber, mensalmente, na Contadoria do Batalhão, as importâncias dos vencimentos das praças da Companhia, pagando-as a quem de direito;*
- 20) *Recolher, mensalmente, à Contadoria do Batalhão, as importâncias dos vencimentos das praças destacadas e as destinadas à indenização dos fornecedores;*
- 21) *Recolher à Contadoria do Batalhão as importâncias de vencimentos não procurados pelos proprietários e as dos fornecedores não recebidas dentro do prazo estabelecido pela autoridade competente;*
- 22) *Fiscalizar a exatidão da escrituração geral da Companhia;*

- 23) *Assinar as baixas de praças da Companhia à enfermaria ou ao hospital;*
- 24) *Fiscalizar com atenção a escala de serviço da Companhia;*
- 25) *Participar ao Subcomandante do Batalhão as ocorrências que lhe escapem à competência remediar;*
- 26) *Apresentar ao Subcomandante do Batalhão, no primeiro dia útil de cada mês e sempre que lhe for determinado, o mapa do pessoal, assim como os demais papeis regulamentares;*
- 27) *Indicar ao Subcomandante as vagas de graduados a serem preenchidas;*
- 28) *Apresentar ao Subcomandante as praças que tenham sido promovidas;*
- 29) *Fazer apresentar ao Subcomandante as praças que tenham sido transferidas para outras Unidades ou Subunidades;*
- 30) *Dispensar da revista de recolher e de pernoitar no quartel as praças de boa conduta, dentro do limite fixado pelo Comandante da Unidade, de modo a evitar-se prejuízos para a saúde dos homens, para a instrução ou serviços;*
- 31) *Estabelecer o policiamento no interior da Companhia, para a guarda do material e fiscalização da boa ordem e asseio no respectivo alojamento;*
- 32) *Fazer pedido, por via hierárquica, do material necessário à Companhia;*
- 33) *Requisitar com antecedência e pelos trâmites regulamentares, providências para a alimentação do pessoal de sua Companhia, quando de serviço ou em trabalhos de instrução em lugar distante do quartel;*
- 34) *Requisitar os recursos médicos de urgência (pessoal e material) para acompanharem a Companhia em instrução de campo;*
- 35) *Organizar e manter em dia uma relação nominal de todas as praças da Companhia, com os respectivos endereços e os nomes e endereço de suas famílias, para efeito de comunicações importantes a respeito das mesmas;*
- 36) *Distribuir eqüitativamente o pessoal, o material e os animais da Companhia pelos respectivos Pelotões e Seções;*

*37) Entregar os Pelotões ou Seções, conforme as condições de aquartelamento, convenientemente relacionado, o armamento, equipamento, arreamento e outros artigos de uso diário, correspondente aos seus efetivos reais;*

*38) Responsabilizar os Comandantes de Pelotões ou Seções:*

- a. pela instrução profissional e educação moral e militar dos seus homens, e bem assim pelo asseio e conservação dos uniformes;*
- b. pelo asseio das dependências que ocupam;*
- c. pelo estado dos respectivos animais;*
- d. pela guarda, conservação e limpeza de todo o material a seu cargo;*

*39) fiscalizar freqüentemente os Pelotões e Seções, não só para tornar efetiva a responsabilidade prevista no número anterior, como também, para manter a indispensável unidade de instrução, disciplina e administração da Companhia, sem prejuízo da iniciativa e autoridade de seus oficiais;*

*40) inspecionar mensalmente o material da carga da Companhia e tornar efetiva a responsabilidade dos seus detentores, pelas faltas ou irregularidades encontradas;*

*41) anotar, no Boletim da Unidade, os itens que devam ser lidos à Companhia, especialmente os que se referirem a substituições, transferências, recompensas e punições;*

*42) examinar freqüentemente os animais da Companhia e suas cavaliças, certificando-se da perfeita observância das prescrições pertinentes ao trato e higiene;*

*43) proporcionar aos animais treinamento gradual e progressivo, tendo sempre em vista o vigor da cavalhada.*

De acordo com o rol de atribuições dos capitães comandantes de companhia, podemos, para sintetizar as principais competências, estabelecemos primeiro as seguintes premissas orientadoras:

- a. A organização é baseada na hierarquia e disciplina característica de uma Unidade militar;*

b. A função de Comandante de Companhia é exercida, por um Oficial da Polícia Militar, no posto de Capitão QOPM (Quadro de Oficiais Policiais Militares), podendo responder pelo comando um Oficial subalterno (1º Tenente QOPM);

c. O Comandante da Companhia conceitualmente é um administrador dos conflitos de interesse no que diz respeito à realização da atividade fim, ou seja, a segurança pública, baseado em inúmeras variáveis situacionais e os anseios da população;

d. A principal atribuição do Comandante de Companhia é a gestão dos recursos humanos e logísticos colocados a sua disposição, com o propósito de maximizar resultados positivos na Segurança Pública, através da execução do policiamento ostensivo;

e. Ressalte-se o aspecto subjetivo do Comandante da Companhia de possuir a sensibilidade de administrar determinadas situações de ordem pessoal do seu efetivo subordinado, decorrentes da natureza estressante do serviço policial-militar;

f. A composição do efetivo pertencente a uma Companhia é definida pelo Quadro Organizacional (QO) da Unidade, tendo como previsão de pessoal, aproximadamente, 200 policiais-militares, dos diversos postos e graduações, entre eles, Capitão, 1º Tenente, 2º Tenente, Subtenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento, Cabo e Soldado, admitindo ambos os sexos;

g. A fixação do efetivo das Companhias foi prevista na década de 1980, aproximadamente, estando defasada com as demandas atuais, sendo insuficiente para atender as necessidades de aplicação;

h. Os recursos logísticos, entre eles, armamento, equipamento de proteção individual, radiocomunicação e telefonia celular, equipamento de informática, são, normalmente, insuficientes para atender as necessidades atuais;

i. A Companhia não possui recursos financeiros, estando vinculado ao Batalhão, que procura adequar os recursos, que são escassos, para atender a todas subunidades pertencentes a sua estrutura;

j. O efetivo é classificado para o desempenho da missão, ou seja, eminentemente operacional;



*k. Pela natureza do serviço, pequeno percentual do efetivo apresenta problemas de ordem familiar, o qual interfere no desempenho do policial-militar.*

A partir do cotejamento entre o rol de atribuições legais e das premissas definidas, pode-se concluir que o rol mínimo de competências que deve ter um capitão da Polícia Militar do Paraná é o seguinte:

- a. Hierarquia;
- b. Disciplina;
- c. Responsabilidade;
- d. Capacidade de organização e de planejamento;
- e. Autocontrole;
- f. Comunicação;
- g. Desenvolvimento interpessoal;
- h. Capacidade de julgamento (ouvir, interpretar e ouvir o todo);
- i. Pensamento sistêmico;
- j. Autoconfiança;
- k. Conhecimento do funcionamento do grupo;
- l. Flexibilidade;
- m. Abertura a mudança e aprendizagem;
- n. Administração de conflitos;
- o. Habilidade técnica;
- p. Saber delegar;
- q. Motivador;
- r. Energia;
- s. Participativo;
- t. Priorizar ações;
- u. Capacidade para resolução de problemas e tomada de decisões.

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

#### **3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho na Polícia Militar do Paraná**

A Lei de Promoção de Oficiais (LPO), sob o número 5.944, de 21 de maio de 1.969 estabelece princípios, requisitos e processamento para promoção de oficiais da PMPR e tem por objetivo:

- a. Definir o comportamento do policial militar, com referência aos requisitos de sua função ou cargo;
- b. Motivar o policial militar para melhorar cada vez mais seu desempenho e produtividade;
- c. Melhorar das relações entre superiores e subordinados;
- d. Assessorar o esclarecimento e solução de problemas dos subordinados;
- e. Aferir o processo ou a evolução profissional do policial militar;
- f. Identificar desvios de vocação que possam ser atendidos dentro da Corporação, possibilitando transferências que atendam esta conveniência;
- g. Fornecer dados mais precisos a embasar justificativas nas propostas de demissão de policiais militares considerados inaptos;
- h. Dar condições aos policiais militares para conhecerem seus pontos fortes e fracos, dando-lhes oportunidades de corrigir as deficiências ou reforçar os comportamentos positivos, valorizando-os pela distinção do reconhecimento e outras recompensas.

A avaliação de desempenho na Polícia Militar, com base nas suas necessidades de aprimoramento técnico e profissional, requer os seguintes objetivos gerais:

- a. Programas de treinamentos;
- b. Processo de promoções;
- c. Promover a eficiência e efetividade do trabalho dos policiais militares, principalmente daqueles que têm intenso e direto contato com o público;
- d. Estabelecer decisões para indicações de reciclagem;
- e. Fornecer *feedback* para o processo seletivo;

f. Adequar os objetivos individuais do policial militar com os da corporação;

g. Subsidiar o Comando na tomada de decisões, estabelecendo ou modificando a política de pessoal.

### **3.2 Implicações dos aspectos legais em vigor**

De acordo com Lei de Promoção de Oficiais, a contagem de pontos é o processo através do qual a CPO (Comissão de Promoção de oficiais) afere as qualidades morais, intelectuais, profissionais e outros fatores que conduzem a estabelecer graus justos e equilibrados, com referência ao merecimento ou não do oficial.

De acordo com o artigo 40 da Lei de Promoção de Oficiais, a Comissão de Promoção de Oficiais, através de votação secreta de seus membros, inclusive o Presidente, forma seu conceito sobre o oficial, observando os seguintes valores numéricos de zero a dois pontos:

- 1º Conduta militar;
- 2º Espírito militar;
- 3º Cultura policial militar
- 4º Caráter;
- 5º Conduta civil
- 6º Dedicação ao trabalho.

O mérito a ser atribuído ao oficial é obtido através da soma dos conceitos de cada quesito, emitido pelos membros, inclusive o Presidente, dividido pelo número de votantes da Comissão de Promoção de Oficiais, de cuja decisão não cabe recurso.

A norma legal, numa primeira análise, não está em sintonia com o rol de atribuições e tão pouco com as competências necessárias a um capitão da Polícia Militar. Estão sendo avaliados aspectos muito subjetivos.

Segundo nos informa Barros (1996), em monografia realizada a respeito de avaliação do desempenho dos oficiais da Polícia Militar do Paraná, que a legislação atualmente em uso na Polícia Militar do Paraná é de extrema carência os parâmetros para a realização de atividade de avaliação e conceituação,

informando apenas fatores a serem avaliados (seis), e pontos a serem atribuídos (de zero a dois), não se explicitando o método, e deixando exclusivamente para os membros da Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), os quais não conhecem os avaliados na sua quase totalidade, provocando assim, com certeza, senão resultados injustos, resultados errôneos. A percepção do avaliado de que seu conceito raramente depende de seu desempenho provoca desestímulo e perda de interesse por tal desiderato.

Acrescenta ainda, que do levantamento efetuado a partir da entrada em vigor da Lei de Promoção de Oficiais (LPO) até 27 de novembro de 1978, não há registro de ter sido realizado, avaliação de desempenho dos oficiais, com emissão de conceitos por chefias imediatas, que proporcionassem resultados para análise para a Comissão de Promoções de Oficiais (CPO) quando da avaliação emitida por ela.

Portanto, por quase oito anos os oficiais da PMPR somente foram avaliados pela CPO, sem que os comandantes, chefes ou diretores se manifestassem em relação aos conceitos dos oficiais sob suas direções.

Já em 27 de novembro de 1978, instituiu-se através da Portaria 985 do Comando Geral (CG), um modelo de ficha e instrução para a emissão de conceito dos oficiais, o qual delegou aos comandantes chefes das seções e diretores, a missão de emitir valores de acordo com a Ficha de Informação e Avaliação (FIA). Esta ficha não está mais em vigor.

Para tanto, já nessa ocasião. A Polícia Militar do Paraná, a nível conceitual sobre a avaliação de desempenho descreve que:

a. Ninguém faz tudo com a mesma perfeição. Portanto, uma avaliação eficiente requer estudo em separado, de todos os fatores que contribuem para total eficiência. O desempenho da maioria das funções envolve mais fatores do que pode ser definido e pesado numa ficha de conceito;

b. O êxito de um sistema de conceituação repousa primordialmente na qualidade do trabalho de cada conceituador e, deve traduzir uma realidade com fidelidade sobre o avaliado;

c. O rigor intransigente, a benevolência e o meio termo acomodatório revelam um julgamento deficiente que poderá trazer prejuízos ao subordinado;

d. As apreciações devem fundamentar-se no comportamento devidamente observado do subordinado durante o período de informações

anteriores.

Afirma finalmente Barros (1996 - p. 63) que *avaliar é uma prática inerente ao ser humano; é um processo essencialmente mental. Todos nós de maneira empírica e ocasional estamos sempre avaliando a nós mesmos e aos outros. Mas, avaliar de maneira sistemática e como obrigação funcional exige determinados conhecimentos que a prática consolida e aprimora.*

Outro ponto que cabe assinalar com relação às promoções dos oficiais da Polícia Militar do Paraná, é com relação a sua publicidade, pois os avaliados não têm conhecimento dos critérios de aferição dos seus conceitos, em função de que lei regulamentadora determina que todo o processo seja feito de forma secreta. Após o processo de apuração dos conceitos é dado conhecimento somente aos indicados à promoção.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Caracterização do estudo**

A presente pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2006 e nos meses de janeiro e fevereiro de 2007, na Polícia Militar do Paraná, e teve como foco específico a coleta de dados e informações apenas em relação aos capitães (Oficiais Intermediários). Quanto aos objetivos traçados, segundo a classificação de Gil (2002), esta pesquisa adotou o método dialético cartesiano. Através deste método é possível compreender e analisar a abrangência do tema proposto, em face dos princípios e conceitos contemporâneos da administração. Também possibilitou uma maior familiaridade e conhecimento dos assuntos e opiniões relacionados com o problema. Este procedimento facilitou a abordagem teórica.

Como também foi necessário conhecer o comportamento e o pensar dos oficiais da Polícia Militar do Paraná sobre o atual sistema de promoções, bem como sobre o método de avaliação de desempenho por competências, foi utilizado acessoriamente o levantamento como técnica para obtenção dos dados primários, que na definição de Gil (2002) apresenta as vantagens: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação. Como a pesquisa foi basicamente quantitativa, para o levantamento de dados foram empregados vários métodos, como entrevistas, formulários, questionários, entre outros, como definem Marconi e Lakatos (2001). Entretanto, nos pareceu mais adequado a realização de uma Survey, para obtenção dos dados primários. Dados secundários foram obtidos em arquivos da Polícia Militar do Paraná e na legislação em vigor.

### **4.2 Universo e amostra da pesquisa**

A Lei Estadual nº. 14.960, de 21 de dezembro de 2005, fixa o efetivo de Capitães da Polícia Militar do Paraná em 273 integrantes. Segundo a tabela de determinação do tamanho da amostra, de Gil (2002), como o universo é de 273 pessoas, para que a pesquisa pudesse ter o coeficiente de segurança de 95,5%

e margem de erro de 4% (para mais ou para menos), a amostra foi 86 oficiais.

Para Mills (1970), é preciso compreender o que ocorre nos pequenos grupos, porque suas decisões têm efeito sobre a história dos grandes grupos; porque influi na maneira de viver dos grupos. Os grupos têm função de respeito, afeição e proteção, mas também causas de tensão, pressões antagônicas, conflito e frustração. Há também razões sociopsicológicas (pressões sociais e pressões do indivíduo) e sociológicas (compreender pequenos grupos e criar teorias).

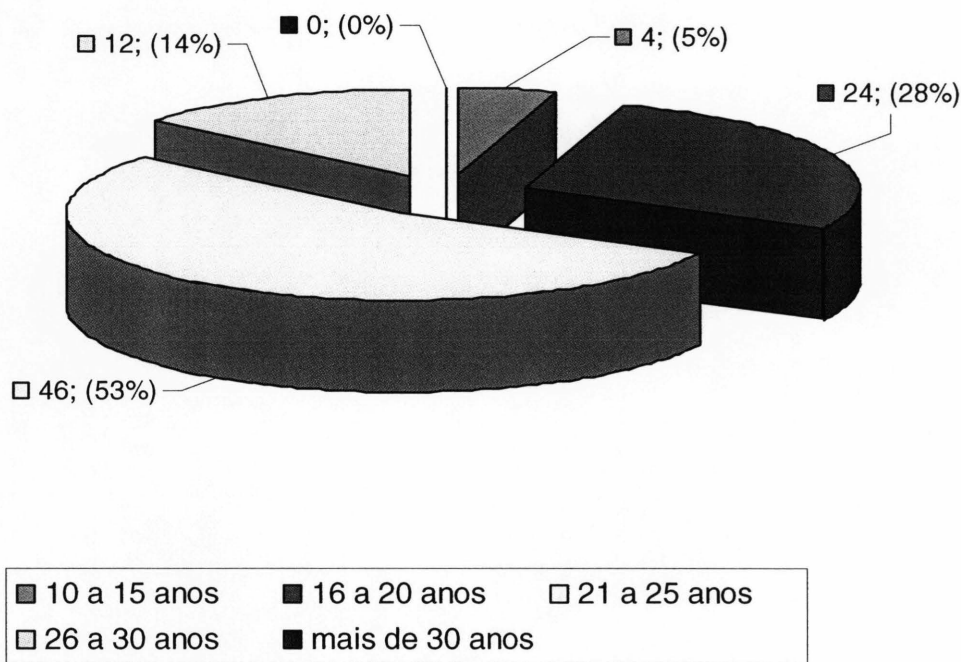
Através dos pequenos grupos podem-se desenvolver maneiras eficientes para pensar a respeito de sistemas sociais em geral. Segundo Moscovici (2000), a competência técnica é fundamental para o desempenho eficiente, porém a tecnologia gerencial é determinada pela dinâmica da personalidade. Na organização, assim como na família, as diferenças individuais não são bem compreendidas nem aceitas. As grandes decisões estratégicas só serão implementadas com sucesso se o corpo gerencial desenvolver competência interpessoal para liderança efetiva, comunicação, negociação e participação em equipe. Como a completa atualização profissional é tarefa sobre-humana, a ênfase passa a ser a preparação metodológica, capacidade de aprender os problemas, fazer uma leitura ambiental apropriada e saber buscar as informações para programar projetos. Conhecer os outros e a si mesmo e aceitar as diferenças interpessoais possibilita aprender a conviver com a diversidade.

Dentro deste contexto procuramos entender o que pensam os Capitães da Polícia Militar, para a obtenção de conclusões que poderão ser utilizadas como parâmetros para todos os grupos e círculos de oficiais.

A pesquisa foi realizada de acordo com o instrumento de pesquisa constante do Anexo.

5 ANÁLISE ESTATÍSTICA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE SERVIÇO NA PMPR

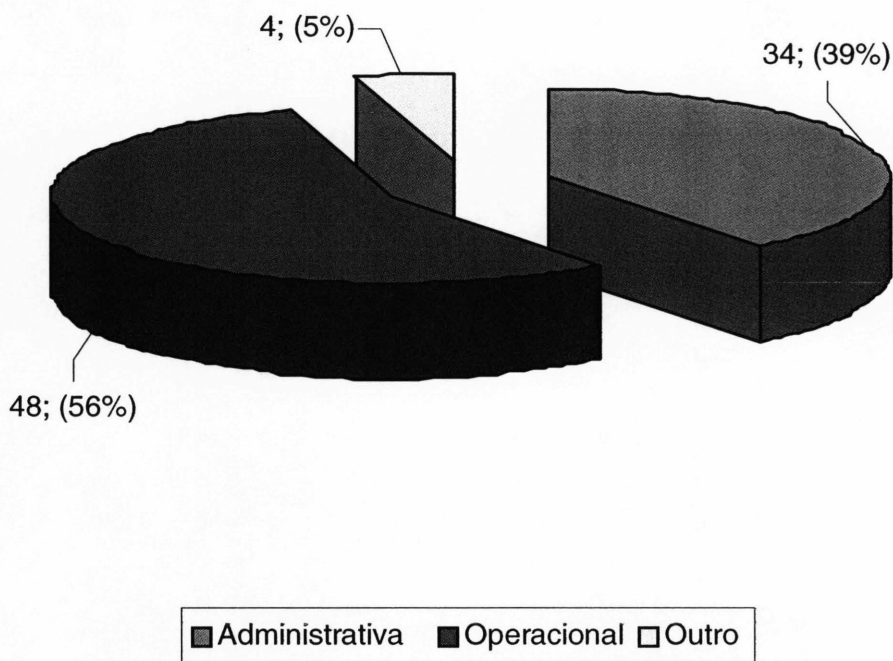


FONTE: Pesquisa de campo.

Dos dados obtidos pelas respostas apuradas no questionário, verifica-se que há uma predominância nas categorias de policiais-militares que possuem de 16 a 20 e de 21 a 25 anos de serviço, respectivamente, na Polícia Militar do Paraná, traduzindo-se em um referencial significativo, pois a amostra (86 capitães, da ativa da PMPR) possui experiência e maturidade profissional, notadamente na prestação de serviços na esfera da Segurança Pública. Esta constatação possui alta relevância, pois tende a maior fidedignidade no preenchimento dos demais quesitos consignados neste instrumento de avaliação.



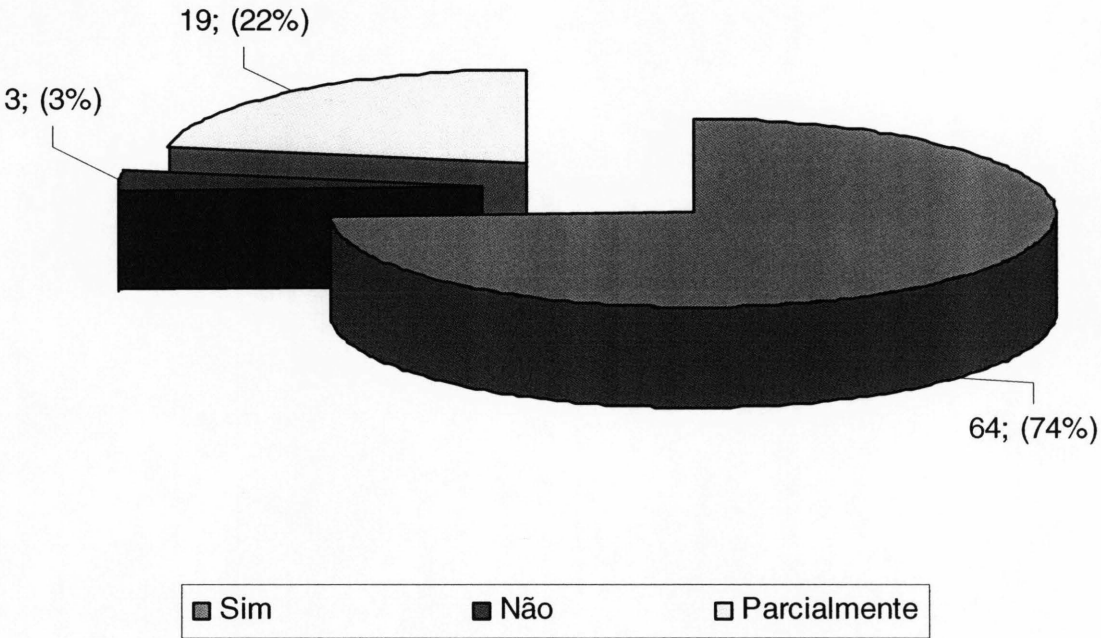
**GRÁFICO 2 - ÁREA DE ATUAÇÃO ATUALMENTE NA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

A questão soma-se e corrobora com a leitura do questionamento anterior, visto que o público pesquisado na sua grande maioria atua diretamente na supervisão e coordenação indireta do policiamento ostensivo da unidade operacional. Não se registrou um posicionamento misto, embora sabidamente os Oficiais Intermediários podem atuar em ambas as áreas operacional e administrativa, e os oficiais superiores na área administrativa exclusivamente.

**GRÁFICO 3 – É CONHECEDOR DOS INSTRUMENTOS E POLÍTICA ATUAL DO PROCESSO DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS, EM ESPECIAL DOS CAPITÃES**

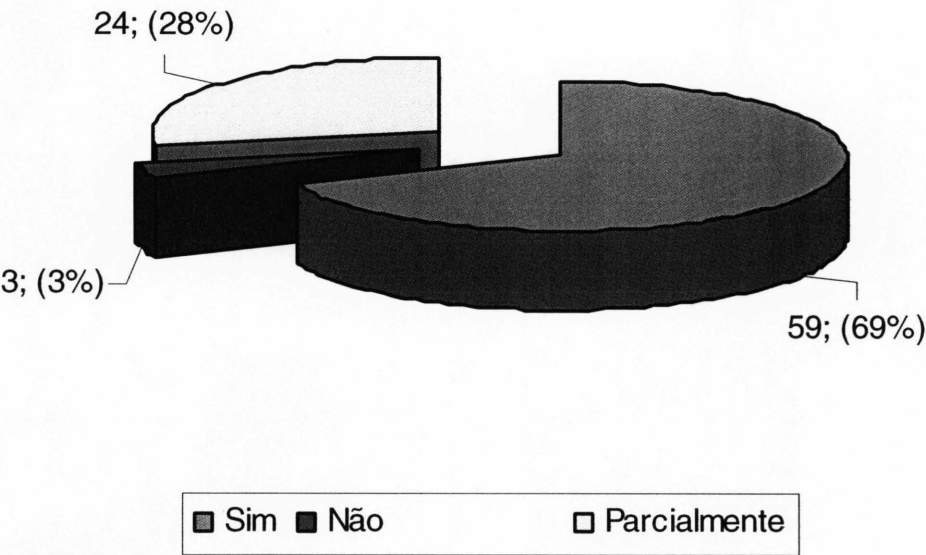


FONTE: Pesquisa de campo.

Outro dado positivo revela que a maioria dos capitães possui conhecimento dos instrumentos e da política atual que norteia o processo de promoção dos oficiais.

Verifica-se ainda, que de uma forma marcante a promoção, gera incontestavelmente uma expectativa e preocupação com relação a vacância dos cargos, uma vez que a prestação de Segurança Pública se dá em todo o Estado do Paraná, conseqüentemente a promoção do capitão poderá invariavelmente implicar diretamente em uma remoção de local de trabalho.

**GRÁFICO 4 - É CONHECEDOR COM PROFUNDIDADE DA LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS DA PMPR**

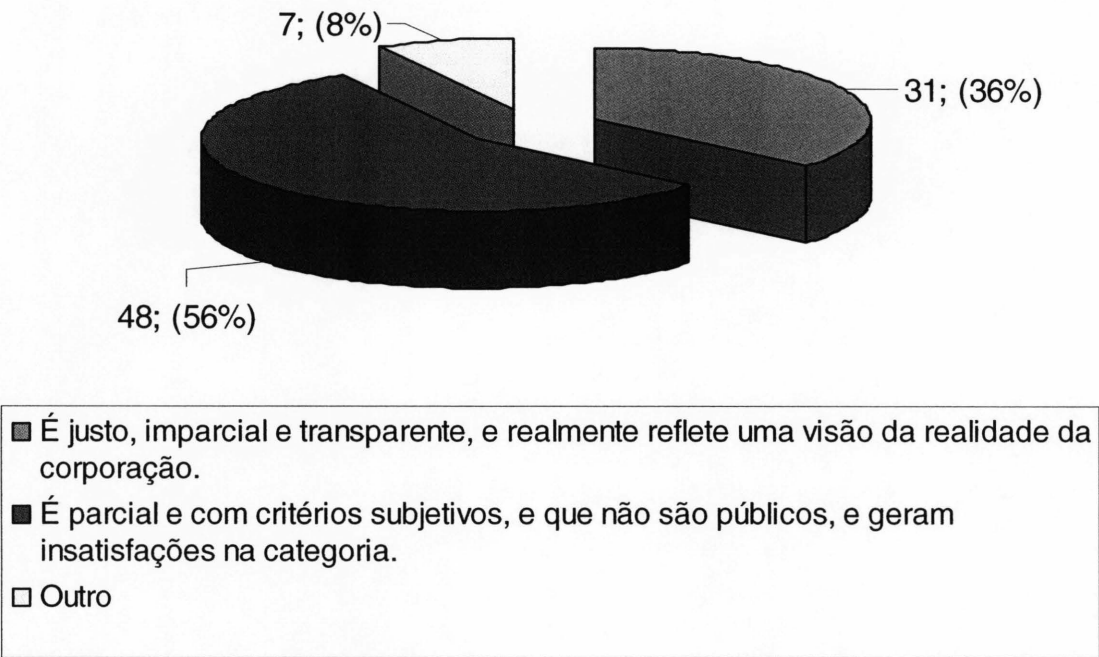


FONTE: Pesquisa de campo.

O resultado obtido em resposta à questão proposta sobre se é conhecedor com profundidade da lei de promoção de oficiais da PMPR, predominou a concordância majoritária, no sentido de consolidar o posicionamento que a aludida lei ordinária, é do conhecimento do público pesquisado, e em seguida registra-se também um conhecimento parcial, e de forma absoluta não houve uma mínima incidência de capitães que desconhecassem o conteúdo da lei de promoção vigente na Corporação.

Visualiza-se que as respostas apresentadas nesta questão, são justificadas em face, do constante processo de especialização dos capitães, pois uma modalidade de promoção é a por merecimento.

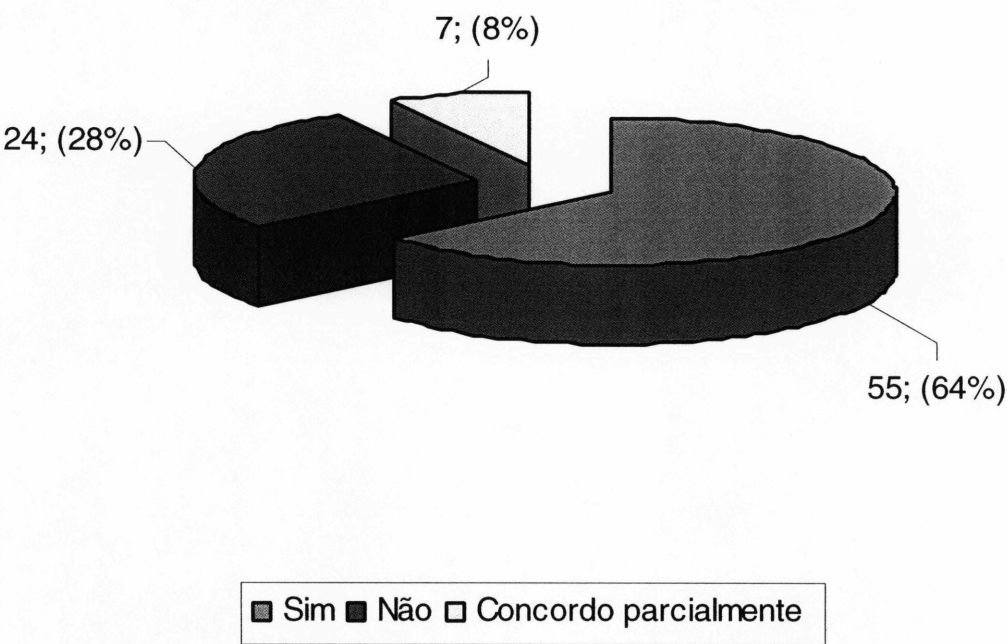
**GRÁFICO 5 – QUAL ALTERNATIVA MELHOR TRANSCREVE O ATUAL SISTEMA DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS DA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

É interessante a leitura que se verifica neste questionamento, pois se percebe facilmente que os capitães estão rejeitando o atual sistema de promoções na PMPR, baseado nas primícias da parcialidade, a presença de critérios subjetivos os quais não são públicos, logo gerando insatisfações na categoria. Todavia consigna-se que uma parcela inferior do público pesquisado garante que o atual sistema de promoções é plenamente justo, baseado na transparência e imparcialidade, o qual reflete a visão desses a realidade da corporação.

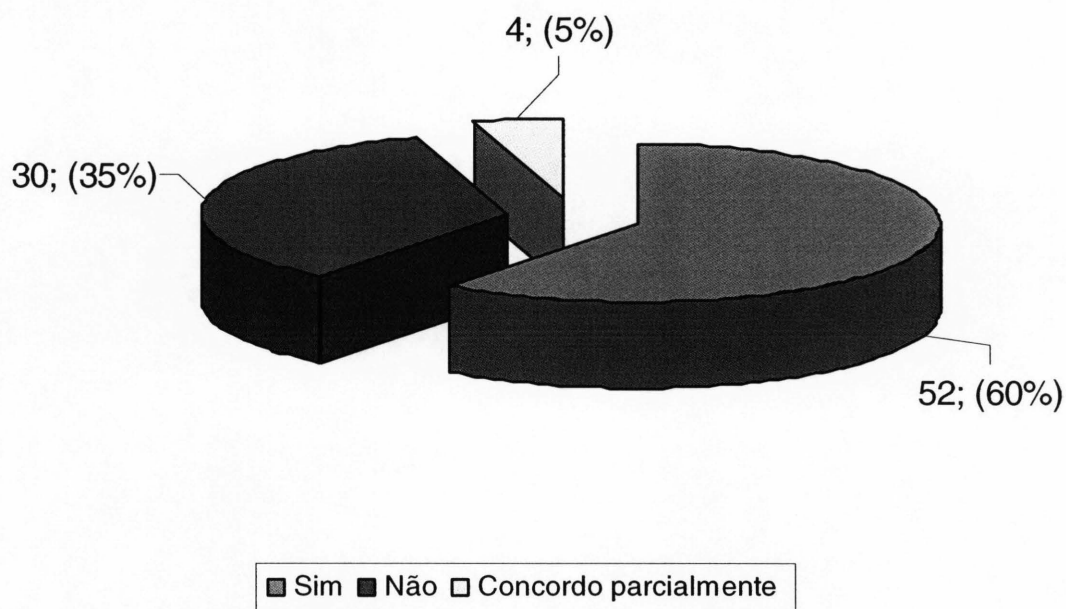
**GRÁFICO 6 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DEVE SER VISTA COMO FATOR DETERMINANTE PARA AS PROMOÇÕES DE OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS (CAPITÃES) DA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

Neste gráfico, verifica-se que a amostra consultada em percentual de 68%, ou seja, um número expressivo, aponta para a necessidade premente de rever-se os critérios atuais vigentes de promoção, bem como, o indicativo da avaliação de desempenho por competências assumir um caráter determinante na opinião dos capitães, conseqüentemente haverá maior interação e relação de confiança, maximizando os resultados.

**GRÁFICO 7 – A MUDANÇA DO ATUAL SISTEMA DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS (CAPITÃES) PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS, INTERFERIRÁ DIRETAMENTE NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA PMPR**

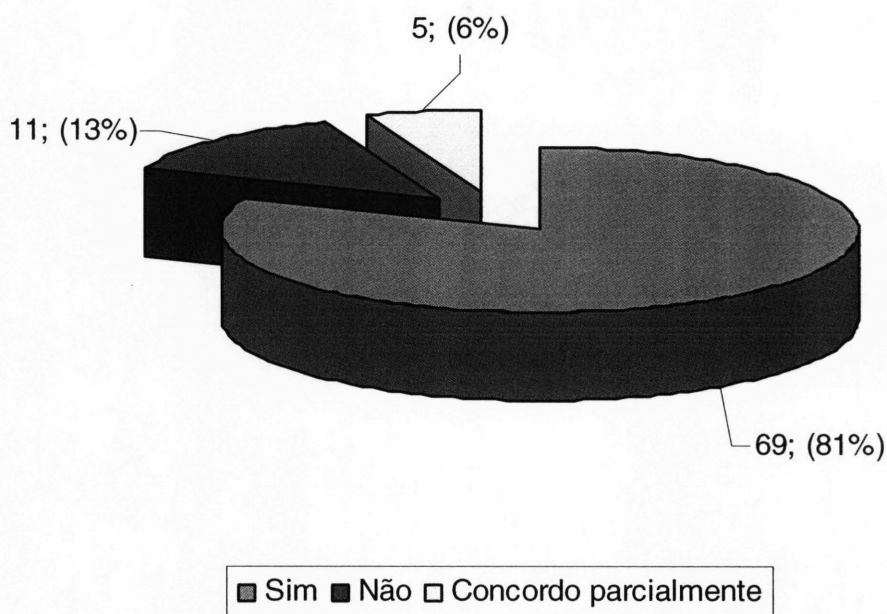


FONTE: Pesquisa de campo.

Sem dúvida, os dados evidenciam uma condição deficitária, que fica patente a preocupação do público avaliado em demonstrar que a eficácia do sistema atual de promoção dos oficiais está aquém das reais necessidades para os padrões de competitividade que a Corporação quer imprimir na conquista da excelência na execução da sua competência constitucional, exigindo, portanto uma mudança de postura neste desiderato, sendo sugerida a avaliação de competências interferirá de forma direta para a melhoria do sistema.



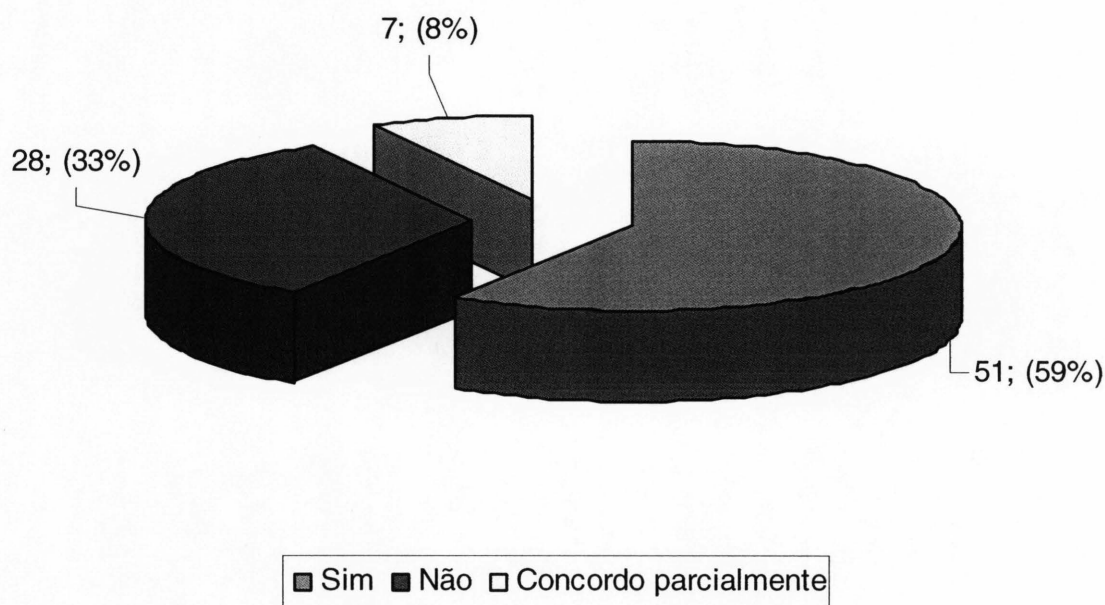
**GRÁFICO 8 – A MUDANÇA DO ATUAL SISTEMA DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS PARA O SISTEMA DE COMPETÊNCIAS, MOTIVARÁ OS OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS PARA A BUSCA DO AUTO-DESENVOLVIMENTO**



FONTE: Pesquisa de campo.

Os resultados obtidos à questão, se a mudança do atual sistema de promoção de oficiais para o sistema de competências, motivará os oficiais intermediários para a busca do autodesenvolvimento, nota-se de forma singular que 86% do público avaliado tem uma idéia exata que o aperfeiçoamento técnico-profissional tem reflexos diretos na probabilidade de promoção. Concluindo-se que o critério de promoção em epígrafe é a forma que melhor qualidade de vida representa para o público pesquisado, no contexto da carreira de profissional de Segurança Pública.

**GRÁFICO 9 – É OPORTUNO DESCREVER FORMALMENTE AS ATRIBUIÇÕES INERENTES À ATIVIDADE GERENCIAL DESENVOLVIDA PELOS CAPITÃES QUE DESEMPENHAM A FUNÇÃO DE COMANDANTE DE COMPANHIAS PM**

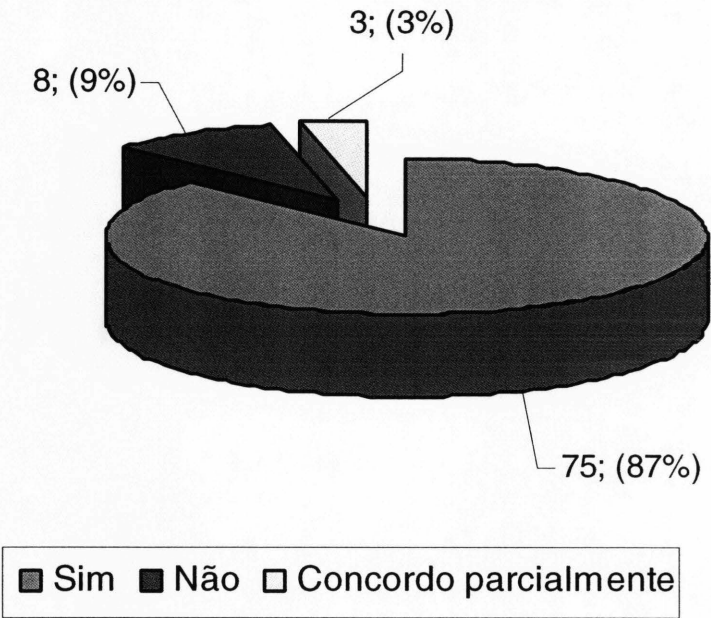


FONTE: Pesquisa de campo.

Não obstante, a Polícia Militar do Paraná, estar intrinsecamente correlata com os aspectos técnicos e legais que norteiam o proceder da administração pública, pois ao administrador público só é permitido fazer o que a lei formalmente especifica, enquanto que para o particular é possível empreender em tudo o que a lei não restringe. Percebe-se através do resultado da pesquisa demonstrada que o universo esperado é a descrição formal das respectivas atribuições dos encargos, competências e responsabilidades inerentes à atividade gerencial (ou de comando), que os capitães devem desenvolver pelo advento da assunção de um comando de Companhia, corroborando para incrementar o que já existe neste sentido.



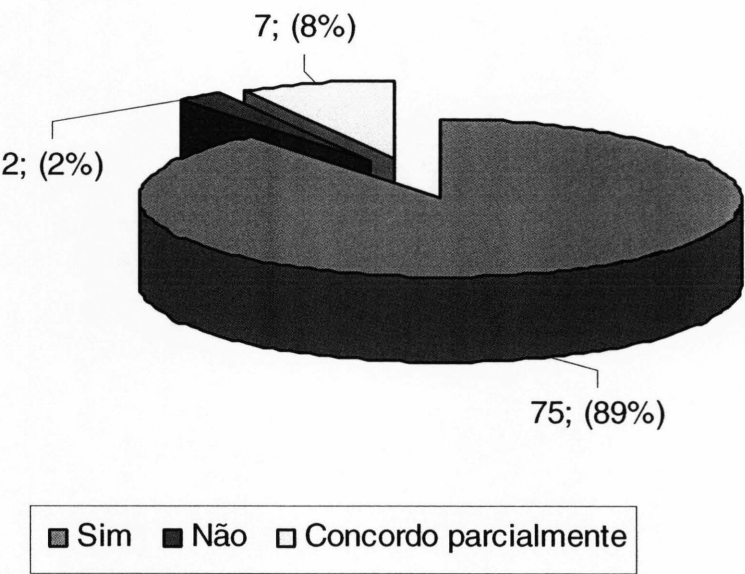
**GRÁFICO 10 – É OPORTUNO EFETUAR-SE UMA RECOMENDAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO QUE REPRESENTA AS ATRIBUIÇÕES, DECISÕES E COMPETÊNCIAS EFETIVAS NAS ATIVIDADES DOS CAPITÃES DA PMPR, PARA O ESCALÃO SUPERIOR, OBJETIVANDO UMA FUTURA IMPLEMENTAÇÃO NA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

O enfoque necessário sobre esta abordagem é decorrente da leitura que dos questionamentos anteriores, uma vez que o sistema de promoções dos Oficiais (capitães) da PMPR deve ser reformulado, onde irremediavelmente conclui-se que é oportuna a citada recomendação sobre os aspectos suscitados ao escalão superior, visando uma correção estrutural.

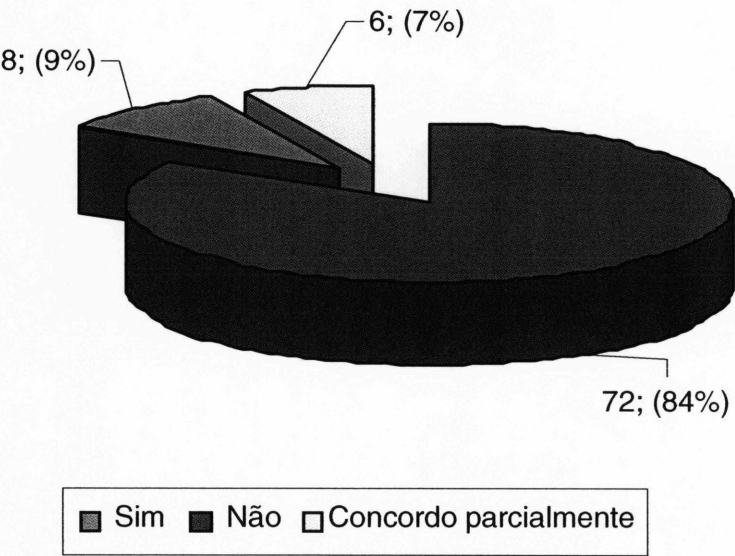
**GRÁFICO 11 – VOCÊ CONCORDA QUE O SISTEMA DE PROMOÇÕES ATRAVÉS DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS É MAIS EFICAZ QUE O ATUAL SISTEMA EXISTENTE DE PROMOÇÕES DOS CAPITÃES NA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

Verifica-se em uma interpretação mais ampla, a preocupação dos capitães em haver uma melhor metodologia para a avaliação e conseqüente estabelecimento de critérios para proporcionar a promoção de posto, muito embora o sistema ora proposto resume-se em uma idéia que poderá ser implementada, tornando-se realidade após minucioso estudo pelo correspondente setor de análise da Corporação, após a avaliação deste estudo.

**GRÁFICO 12 – O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS, POR TER SIDO FORMATADO PARA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL E COLETIVA DE EMPREGADOS DE EMPRESAS PRIVADAS NÃO SERVE PARA AVALIAR MILITARES**



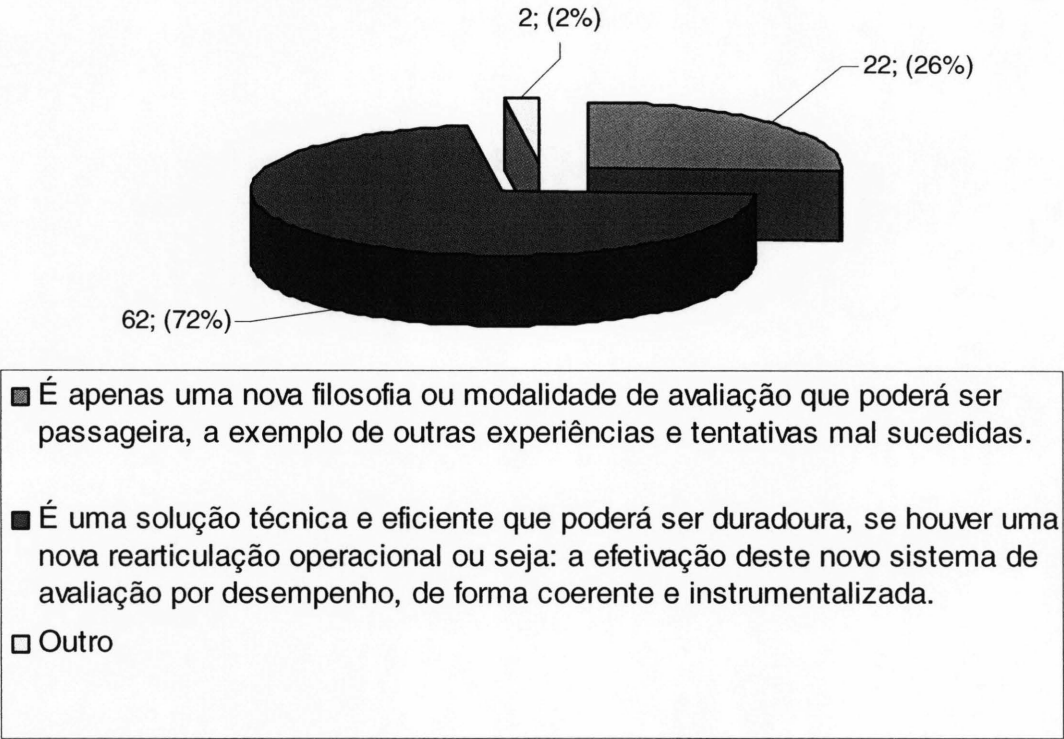
FONTE: Pesquisa de campo.

O resultado obtido em resposta à questão proposta sobre se a forma de avaliação de desempenho por competências melhor atende o empregado das empresas e não serve para avaliar militar, predominou a discordância majoritária, no sentido de o método é perfeitamente exeqüível também para os servidores públicos militares.

A missão principal da PMPR é a prevenção, pois inibe o acontecimento de ilícitos, porém necessita de efetivo mais capacitado e comprometido com a qualidade.

A Avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a análise do perfil do executante de uma tarefa, assim, toda avaliação tem como objetivo julgar ou estimular o valor, a excelência, a qualidade ou eficiência de alguma pessoa.

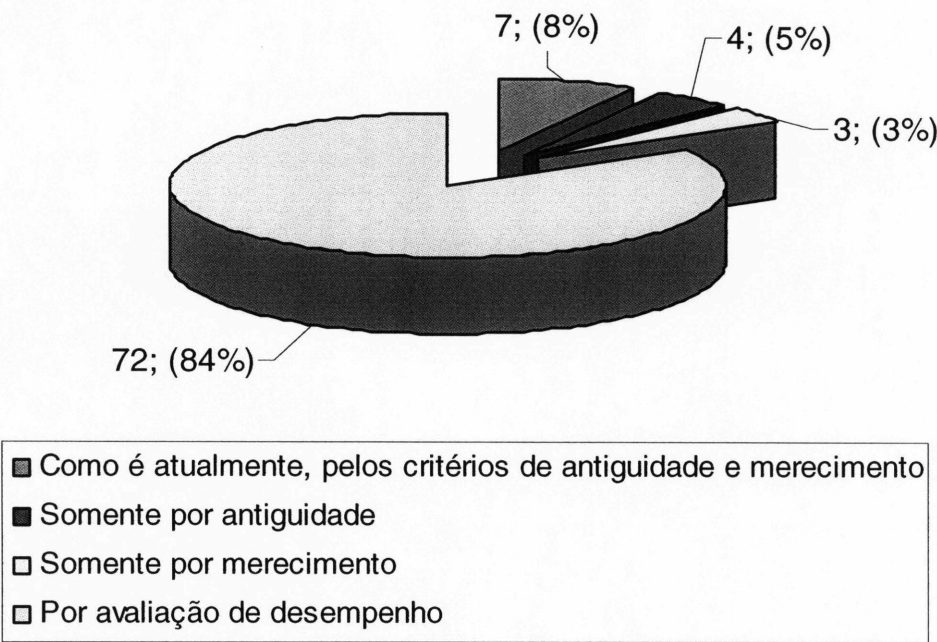
**GRÁFICO 13 – COMO VOCÊ CLASSIFICARIA A PROPOSTA DE PROMOÇÃO POR AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CAPITÃES QUE COMANDAM SUBUNIDADE DOS BATALHÕES DA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

Verifica-se que de certa maneira a promoção dos capitães da PMPR não está sendo aplicado de maneira perfeita, ou está aquém de um ideal esperado. É fundamental e imprescindível que os oficiais intermediários passem a conhecer com maior ênfase e compreender a filosofia do avaliação de desempenho por competências como uma maior oportunidade de participação neste contexto de Segurança Pública, pois somente com este esforço conjugado da categoria em estudo, é que se pode resolver muitos problemas, principalmente antecipando condutas nocivas que se tornem conflitos internos e geram novos desdobramentos, tanto para o interesse público como o particular.

**GRÁFICO 14 – NA SUA OPINIÃO COMO DEVE SER O MECANISMO DE PROMOÇÃO DOS OFICIAIS DA PMPR**



FONTE: Pesquisa de campo.

Os resultados obtidos à questão sobre como deve ser o mecanismo de promoção na PMPR, indicaram que a avaliação de desempenho, com um percentual considerável de 84%, futuramente deve ser a tônica a ser implementada pela Corporação, segundo a opinião dos capitães, concluindo-se que representa os anseios da categoria dos pesquisados.



## 6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A relevância do tema em discussão sugere que se prossiga em novos estudos nesta área, e tempestivamente propor outras investigações, pois, a partir do conhecimento e das conclusões do presente, e considerando que a corporação possui traços peculiares, suas tradições e o fato de ser organizada com base na hierarquia e na disciplina, não se pode simplesmente adotar um método, fruto de estudos apropriados a uma estrutura civil, onde temos até a avaliação do superior pelo subordinado.

Mas também levando em conta o resultado da pesquisa e, de pesquisas já anteriormente realizadas sobre tema análogo, vem-se a propor:

- a) o incremento de estudos já em andamento, conforme informações do Exmo. Sr. Comandante Geral da PMPR, para mudanças no atual sistema de avaliação e conceituação dos oficiais, para futura elaboração de anteprojeto de lei visando as alterações legais necessárias;
- b) a escolha de uma alternativa que seja fruto da ampla pesquisa junto aos oficiais para a criação de um compromisso forte pela identificação da maioria com o novo sistema de ser implementado;
- c) que a responsabilidade maior recaia sobre os comandantes imediatos, chefes ou diretores que mantêm vínculo direto com os avaliados, de forma que possa haver um *feedback* do cruzamento das informações;
- d) a avaliação deverá ser no mínimo semestralmente, e que não se limite ao momento da promoção. Mas seja aplicado em toda a carreira do oficial, através da valoração estatística da média das avaliações anteriores. Deve-se ainda prever o conhecimento obrigatório dos interessados, para eventuais inconformismos.
- e) Os avaliadores devem receber um treinamento para o exercício de tal atividade com destaque para a de entrevista e ciência aos avaliados para que possa ocorrer correção e adequação de comportamentos.
- f) Revisar os currículos de formação dos policiais militares como um todo (oficiais e praças), buscando a adaptação do critério da avaliação de despenho por competências e sua intrínseca e irrevogável correlação

aos princípios constitucionais da administração pública, em especial ao da eficiência, de sorte a haver um maior vínculo de qualidade pessoal do profissional de Segurança Pública durante sua preparação e execução das ações voltadas para o cliente da Polícia Militar do Paraná.

No presente trabalho realizou-se um profundo estudo da atividade de avaliação de alguns métodos empregados em corporações policiais-militares e empresas públicas. Alternativas possuem-se inúmeras, mas o que se vislumbrou necessária é a participação de todos os integrantes no método que deve ser dinâmico para acompanhar a evolução no tempo, e das quais a PMPR não pode se olvidar, sob pena de ser engessada, e, por conseguinte, superada ou substituída por outra mais arejada e flexível, e que aproveite melhor os seus recursos humanos.

## 7 CONCLUSÃO

A Avaliação e conceituação como está sendo realizada na Polícia Militar do Paraná, não satisfaz a grande maioria dos oficiais, nem os avaliados e nem os avaliadores. Não provoca mudanças, não estimula, é carregada de subjetivismo e com fatores a serem avaliados que não representam os valores cultuados na Corporação.

A pesquisa quantitativa e qualitativa demonstrou que todos desejam mudanças e, ao considerarmos que os envolvidos (oficiais do primeiro ao último posto) representam a própria corporação, a qual não é nada mais do que a soma de seus integrantes, chega-se à conclusão de que se não se tomar medidas para as mudanças nada ocorrerá. Prova disso é que a Lei de Promoção de Oficiais (LPO) data do ano de 1969, e que na questão de conceituação apenas uma pequena modificação foi realizada por intermédio de uma portaria em 1978, a qual tornou-se inócuo no decorrer do tempo.

Todas as teorias de administração são unânimes em afirmar que o recurso mais precioso na empresa é o elemento humano, e contemporaneamente chamado de capital humano.

Na Polícia Militar e, em especial na classe dos oficiais esta afirmativa redobra em importância, pelo alcance que suas atitudes refletem no seio da corporação e da sociedade onde vivem e servem de modelos. Com o advento da teoria da qualidade total dos administradores notaram que de nada adiantaria mudar máquinas, equipamentos e visual, se não houvesse alterações na forma de agir de seus mentores. Com técnicas de avaliação de desempenho isto está acontecendo, sendo que os melhores ficam ou são promovidos, e os demais ficam ou são demitidos.

A avaliação quando realizada com critérios técnicos é uma das melhores maneiras de impor controle, mudar comportamentos, selecionar os melhores e provocar a auto-satisfação ao avaliado, uma vez, que terá seu esforço reconhecido.

Dentre todos os trabalhos e estudos a respeito de avaliação de desempenho que se pode carrear para o presente trabalho, observou-se que



algumas características em comum são ressaltadas na escolha e aplicação de método, quais sejam: a ampla participação de todos os indivíduos nos métodos e nos fatores; que o contato entre avaliador e avaliado seja constante e direto, para correção de rumos; e por fim que o resultado da avaliação sempre tem a sua divulgação ao interessado com possibilidade de ampla discussão e recurso.

No decorrer da pesquisa notou-se que a maioria dos oficiais, além de não parecer se importar com o resultado da avaliação, chega a desdenhá-la. Mas ao mesmo tempo, pela quantidade vasta de sugestões e outras manifestações críticas, conclui-se pela grande vontade de participar do processo e, de se ter a certeza de que o resultado (conceito) atribuído à sua pessoa seja fruto de observação criteriosa que lhe possa permitir mudar de atitudes. E não a atual crença de que o conceito é um mero ajuste para a somatória dos pontos visando promoção pelo princípio de merecimento.

A avaliação ainda deve ser contínua, e visar principalmente o crescimento pessoal e da corporação, não se limitando apenas aos que estão em quadro de acesso (Q.A.), mas a todos, criando a consciência nos oficiais de que estão sendo observados constantemente e assim, eliminando-se a idéia de que a avaliação e o conceito é um fim em si mesmo, passando a devolver uma nova mentalidade de que o resultado do processo será um meio para o atingimento dos objetivos da corporação e pessoais.

Assim, que diferente do que sugeriram alguns oficiais o item conceito não deve ser simplesmente extinto, mas sim elevado ao patamar que sua importância merece, por que longe de ser causa de frustrações, indiferenças e até de injustiças, passe a ser um elemento motivador do crescimento dos oficiais em todas as áreas de conhecimento e profissionalismo.

Concluída esta pesquisa e atingidos os objetivos previamente propostos e satisfeitos pelas descobertas, ratificamos os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira policial-militar, e com renovado ânimo para continuar na caminhada profissional deixando uma contribuição para os demais integrantes da Polícia Militar do Paraná na certeza de que o assunto em pauta não está esgotado, mas conduz a uma reflexão acerca do conhecimento e desenvolvimento dos indicadores de uma visão bem sucedida do futuro.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Guaraci Moraes de. **Avaliação do Desempenho em Nível de Oficiais da PMPR – Análise**. Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais no Curso Superior de Polícia. Belo Horizonte: 1996. p. 63-65.
- BRASIL, Constituição da República. Promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo, Atlas, 1991. 199p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção. Descrição e análise de cargos. Avaliação do desempenho humano**. 6. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1986
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. RJ: Ed. Nova Fronteira, 1986.
- JUCIUS, Michael J., SCHLENDER, Willian E. **Introdução à Administração. Elementos de Ação Administrativa**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1967.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação do Desempenho. Metodologia e**

**acompanhamento.** São Paulo: Ed. Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

MARTINS, Walter Izidoro. **A avaliação de desempenho na Polícia Militar. A avaliação por objetivos. Uma proposta para sua implantação.** Monografia apresentada ao CAO. São Paulo, 1996, p. 20.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** Nova York: Harper & Row, 1954.

McGREGOR, Murray Douglas. **The human side of enterprise.** Nova York: McGraw-Hill, 1960.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 16. ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1991.

MILLS, Theodore. **Sociologia dos Pequenos Grupos.** São Paulo: Pioneira, 1970.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a Multiplicação do Talento Humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O Jogo da Malha: recursos humanos e conectividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PARANÁ. **Constituição do Estado.** Promulgada em 05 de outubro de 1989. Curitiba, Assembléia Constituinte, Imprensa Oficial, 1989. 133p.

PARANÁ. Lei Estadual nº 5.944. de 21 de maio de 1968. **Estabelece princípios, requisitos e processamento para promoções de oficiais da Polícia Militar do Paraná.** Diário Oficial do Estado nº 66, datado de 23 de maio de 1969. 1. ed. Curitiba: Publicação da 1ª Seção do Estado Maior da PMPR, 1988.

PARANÁ, Lei Estadual nº 6.774, de 8 de janeiro de 1976. Lei de Organização

Básica da PMPR. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, n.218, 14 jan. 1976.

PARANÁ. Lei Estadual nº 14.905, de 21 de dezembro de 2005. Lei de fixação do efetivo da Polícia Militar do Paraná.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramenta de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências, a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba, Editora UFPR, 2002.

VALLA, Wilson Odirley, Cel PM RR. **Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar**. 2ª ed. Curitiba, Associação da Vila Militar, Publicações Técnicas, v.I, 2004.

<b>QUESTIONÁRIO - ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO</b>
--

- É facultativa a identificação no final do questionário;
- Dirigido exclusivamente a Oficiais Intermediários (Capitães);
- Assinale apenas uma resposta por questão, e não deixe questão em branco.
- Este questionário é parte integrante do desenvolvimento de tema monográfico do Curso de Gestão de Pessoas – Ênfase no Setor Público da Escola de Governo do Estado do Paraná, 2006.

Considerações Iniciais:

Os recursos humanos de uma instituição policial, organizada militarmente, constituem o seu principal capital. Tratar adequadamente este patrimônio, principalmente sob o ponto de vista das oportunidades de progresso na carreira, é tarefa fundamental de todo o conjunto de seus gerentes e um dos pontos fundamentais dessa ação é a existência de um sistema de desempenho eficaz e transparente.

A avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, criar um contrato com os colaboradores no que se refere aos resultados que são esperados de suas ações, bem como também tem como pressupostos básicos acompanhar os desafios organizacionais e dos concorrentes, além de correção de rumos, quando preciso e avaliar os resultados da organização como um todo, a partir de competências individuais.

A Avaliação de desempenho está diretamente relacionada com a análise do perfil do executante de uma tarefa, assim, toda avaliação tem como objetivo julgar ou estimular o valor, a excelência, a qualidade ou eficiência de alguma pessoa.

1. Quanto tempo de serviço possui na PMPR?

- a. ☐ 10 a 15 anos
- b. ☐ 16 a 20 anos
- c. ☐ 21 a 25 anos
- d. ☐ 26 a 30 anos
- e. ☐ mais de 30 anos

2. Qual é atualmente a sua área de atuação na PMPR?

- a. ☐ Administrativa
- b. ☐ Operacional
- c. ☐ Outro. Justifique:

---

---

---

3. Você conhece a atuação sistemática, os instrumentos e políticas atuais do processo de promoção de Oficiais, em especial dos capitães da PMPR?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não
- c. ☐ Parcialmente

4. Você conhece com profundidade a Lei de Promoção de Oficiais da PMPR?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não
- c. ☐ Parcialmente

5. Assinale a alternativa, que na sua opinião, melhor transcreve o atual sistema de promoções dos Oficiais da PMPR.

- a. ☐ É justo, imparcial e transparente, e realmente reflete uma visão da realidade da corporação.
- b. ☐ É parcial e com critérios subjetivos, e que não são públicos, e

geram insatisfações na categoria.

c. ( ) Outro. Justifique:

---

---

---

6. A Avaliação de desempenho por competências deve ser vista como fator determinante para as promoções de oficiais intermediários (capitães) da PMPR?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

c. ( ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---

7. A mudança do atual sistema de promoção de oficiais (capitães) para o sistema de avaliação de competências, irá interferir diretamente na qualidade dos serviços prestados pela PMPR?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

c. ( ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---

8. A mudança do atual sistema de promoção de oficiais, para o sistema de competências irá motivar os oficiais intermediários para a busca do auto-desenvolvimento?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

c. ( ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---

9. Você julga oportuno descrever formalmente as atribuições inerentes à atividade gerencial desenvolvida pelos capitães que desempenham a função de comandante de Companhias PM;

- a. (    ) Sim
- b. (    ) Não
- c. (    ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---

10. Você julga oportuno efetuar-se uma recomendação da utilização de sistema de avaliação que represente as atribuições, decisões e competências efetivas nas atividades dos capitães da PMPR, para o escalão superior, objetivando uma futura implementação na PMPR?

- a. (    ) Sim
- b. (    ) Não
- c. (    ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---

11. Você concorda que o sistemas de promoções através do método de avaliação de desempenho por competências é mais eficaz que o atual sistema existente de promoções dos capitães na PMPR?

- a. (    ) Sim
- b. (    ) Não
- c. (    ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---



12. Na sua opinião o método de avaliação de desempenho por competências, por ter sido formatado para avaliação individual e coletiva de empregados de empresas privadas não serve para avaliar militares.

- a. ( ) Sim
- b. ( ) Não
- c. ( ) Concordo parcialmente. Justifique:

---

---

---

13. Na sua opinião como classificaria a proposta de promoção por avaliação de desempenho dos Capitães que comandam Subunidades dos Batalhões da PMPR?

a. ( ) É apenas uma nova filosofia ou modalidade de avaliação que poderá ser passageira, a exemplo de outras experiências e tentativas mal sucedidas.

b. ( ) É uma solução técnica e eficiente que poderá ser duradoura, se houver uma nova rearticulação operacional ou seja: a efetivação deste novo sistema de avaliação por desempenho, de forma coerente e instrumentalizada.

- c. ( ) Outro. Justifique:

---

---

---

14. Na sua opinião como deve ser o mecanismo de promoções dos Oficiais da PMPR?

- a. ( ) Como é atualmente, pelos critérios de antiguidade e merecimento
- b. ( ) Somente por antiguidade
- c. ( ) Somente por merecimento
- d. ( ) Por avaliação de desempenho.

*Obrigado pela sua valiosa participação!*

Nome: \_\_\_\_\_

OPM: \_\_\_\_\_